

Johtamiskulttuurin muutokset ketjuhotelleissa Suomessa

Mari Ranta

Tekijä(t) Mari Ranta	
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Johtamiskulttuurin muutokset ketjuhotelleissa Suomessa	Sivu- ja liitesivumäärä 49 + 5
<p>Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön aiheena on johtamiskulttuurin muutokset ketjuhotelleissa Suomessa. Tutkimukseen valittiin sekä kansainvälisiä että suomalaisia ketjuja. Ketjuhotellit valikoituivat tutkittavaksi, sillä eri brändeillä voi olla hyvinkin erilaisia ohjeita ja standardeja johtamiseen. Lisäksi ketjun omistuspohja saattaa vaikuttaa johtamistyyliin, minkä takia tuloksissa voi näkyä monenlaisia toisistaan eriäviäkin näkökulmia ja kokemuksia.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään hotellialaa yleisesti ja myös Suomen majoitusalaan läpikäyden. Hotellialan teoriassa käydään myös läpi hotellin hallintoa ja hotellinjohtajan roolia. Lisäksi teoreettisessa viitekehysessä perehdytään johtamisen tutkimuksiin ja erilaisiin johtamistyyliin. Johtamisen tutkimuksista on esitelty piirreteoria, käyttäytymisteoria, kontingenssiteoriat ja transformaationaalinen johtaminen. Johtamistyyleistä esitellään autoritaarinen, demokraattinen ja laissez faire- johtaminen. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään nais- ja miesjohtajien välisiä eroja johtamistyyliin.</p> <p>Varsinainen tutkimus toteutettiin laadullisella menetelmällä ja aineistonkeruu tapahtui puolistrukturoidun haastattelun avulla. Haastateltaviksi valittiin neljä henkilöä eri ketjuhotelleista ja haastateltavien hotellialan työkokemuksen tuli olla vähintään viisi vuotta. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kasvokkain ja ne äänitettiin sanelimen avulla. Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin tekstimuotoon ja analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella on pääteltävissä, että johtamiskulttuuri on muuttunut entistä demokraattisemmaksi. Haastateltavat kokivat, että työntekijöiden osallistaminen ja itsenäisyys työssä on lisääntynyt. Lisäksi haastateltavat kokivat, että motivoinnin ja työhyvinvoinnin tukeminen nähdään nykyään tärkeämpänä. Tehtävä- ja ihmiskeskeisessä johtamisessa ei koettu tapahtuneen kovin suurta muutosta, sillä edelleen tavoitteiden, aikataulujen ja tuloksen koettiin ohjaavan toimintaa. Haastateltavien vastauksien perusteella nais- ja miesjohtajien välillä ei ole havaittavissa suuria eroja johtamistyyliin. Johtamistyyliin koettiin olevan ennen kaikkea riippuvaista johtajan persoonasta ja luonteesta. Lisäksi johtamistyyliin koettiin vaikuttavan hotellibrändi ja organisaatorakenne.</p>	
Asiasanat Johtaminen, johtamismenetelmät, hotelliala	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Hotelliala	3
2.1	Hotelliala yleisesti	3
2.2	Hotellityypit	4
2.3	Hotellien hallinnointi ja franchising	5
2.4	Hotellinjohtajan rooli	6
2.5	Hotellialan haasteita	8
2.6	Hotelliliiketoimen historiaa ja nykytila Suomessa	10
3	Johtaminen	13
3.1	Johtamisen määrittely	13
3.2	Johtajuus vs. johtaminen	14
4	Johtamisen historia ja tutkimukset	16
4.1	Piirreteoriat	16
4.2	Käyttäytymisteoriat	18
4.3	Kontingenssiteoriat	20
4.4	Transformationaalinen johtaminen	24
5	Johtamistyyli ja menetelmät	27
5.1	Autoritaarinen johtaminen	27
5.2	Demokraattinen johtaminen	29
5.3	Laissez-Faire johtaminen	31
5.4	Nais- ja miesjohtajien väliset erot johtamistyyliä	32
6	Laadullinen tutkimus ja tutkimuksen toteutus	34
6.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	34
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	35
6.3	Tutkimuksen toteutus	35
7	Tutkimustulokset	37
7.1	Haastateltavien taustatiedot	37
7.2	Johtamistyyliä tapahtuneet muutokset	38
7.3	Muutokset työntekijöiden osallistamisessa ja itsenäisyydessä	39
7.4	Muutokset luottamuksessa ja avoimuudessa	41
7.5	Muutokset motivoinnissa ja työhyvinvoinnin varmistamisessa	42
7.6	Muutokset johtamisen ihmis- ja tehtäväkeskeisyydessä	43
7.7	Erot nais- ja miesjohtajien välillä	44
8	Johtopäätökset	46
9	Pohdinta	48
	Lähteet	51
	Liitteet	53

1 Johdanto

Johtamiskulttuurin muutokset ketjuhotelleissa valikoitui aiheeksi oman kiinnostuksen takia. Johtaminen on monimutkaisena ilmiönä mielenkiintoinen ja haastavakin aihe tutkia. Omat kokemukset esimiestyöstä ja tulevaisuuden urasuunnitelmat johtamisen parissa vaikuttivat myös olennaisesti aiheen valintaan. Rajausta hotellialaan kahdesta syystä, joista ensimmäinen oli se, että hotellialaan ei juurikaan ollut tullut perehdyttyä aikaisemmissa opinnoissa. Toinen syy oli se, että hotellialalta oli jo valmiiksi kontakteja mahdollisiin haastateltaviin, mikä helpotti haastateltavien saamista. Ketjuhotellit valikoituivat tutkittavaksi, koska hotellibrändeillä saattaa olla vaikutusta johtamistyyliin ja lisäksi hotelliketjun omistuspohja voi vaikuttaa johtamistyyliin. Tutkimukseen valittiin haastateltavat kansainvälisestä, eurooppalaisesta ja suomalaisesta hotelliketjusta.

Tavoitteena on perehtyä eri johtamistyyliihin ja tutkia johtamiskulttuurin muutoksia ketjuhotelleissa Suomessa. Tavoitteena on saada syvällisempi ymmärrys eri johtamistyyleistä sekä saada selkeä käsitys siitä, millainen johtamiskulttuuri on nykyään eri ketjuhotelleissa Suomessa ja onko se muuttunut kymmenen vuoden aikana. Tavoitteena on toteuttaa luotettava tutkimus aiheesta. Opinnäytetyö toteutetaan ilman toimeksiantajaa.

Hotellit tarjoavat majoitusta asiakkaille ja olivatpa ne yksityis- tai ketjuomistuksessa, ne ovat olemassa palvellakseen ja tuottaakseen voittoa omistajilleen. (Walker 2013, 92.) Hotellien toiminnassa on olennaista ymmärtää ero siinä, kuka hotellinomistaa ja kuka sitä johtaa. Hotellin omistava taho voi päättää liittyä samanlaisten hotellien ryhmään, eli hotelliketjuun ja toimia kyseisen ketjun nimellä. Yritys, joka hallinnoi ketjun brändiä ei usein itse omista hotelleja vaan toimii franchise-yrityksenä. Monimutkaisempaa hotellien omistuksesta ja hallinnoinnista tekee se, että hotellin omistaja voi lisäksi palkata yrityksen huolehtimaan hotellin hallinnollisista asioista. (Hayes, Ninemeier & Miller 2017, 493.)

Johtamista voi määritellä piirteiden, käyttäytymisen, vuorovaikutusmallien, vaikutusvallan tai roolisuhteiden avulla. Useat johtajuuden määritelmät kuvaavat olettamusta, jossa johtamiseen liittyy prosessi, jonka mukaan vaikutusvaltaa muihin ihmisiin käytetään ohjaamaan, jäsentämään ja helpottamaan toimintaa ja suhteita ryhmässä. (Yukl 2013, 18.) Johtajuus määritellään sanakirjassa ohjaamiseksi ja suunnan näyttämiseksi. Johtaja on henkilö, jolla on määräys- tai vaikutusvaltaa. Johtaja määritellään henkilöksi, joka vaikuttaa yksilöihin ja ryhmään ja ohjaa heitä kohti asetettuja tavoitteita. (Nahavandi 2015, 25.)

Työn alussa esitellään hotellialaa yleisesti sekä yleisimpiä hotellityyppejä. Tämän jälkeen perehdytään hotellien hallintaan ja hotellinjohtajan rooliin. Lisäksi hotellialan teorian yhteydessä esitellään Suomen majoitusalaan historian ja nykytilan kautta. Hotellialan jälkeen perehdytään johtamiseen, sen määrittelyyn sekä johtamisen ja johtajuuden eroihin. Johtamisen historiassa ja tutkimuksissa käsitellään aikajärjestyksessä tunnetuimpia johtamisen tutkimuksia ja teorioita: piirreteoria, käyttäytymisteoria, kontingenssiteoriat ja transformationaalinen johtaminen. Teoriaosuuden lopussa esitellään autoritaarinen, demokraattinen ja laissez faire –johtamistyyli sekä käsitellään nais- ja miesjohtajien välisiä eroja johtamistyyliissä. Empiirisessä osuudessa kerrotaan ensin käytetystä tutkimusmenetelmästä ja kuvataan tutkimuksen toteutus. Tämän jälkeen esitellään tulokset ja johtopäätökset sekä pohditaan tutkimuksen tuloksia, luotettavuutta ja oppimista.

2 Hotelliala

Tässä kappaleessa keskitytään hotellialaan. Ensin kerrotaan hotellialasta yleisesti ja määrittellään yleisimpiä hotellityyppejä. Yleisen kuvauksen jälkeen tarkastellaan hotellien hallinnointia ja hotellinjohtajan roolia. Lisäksi kappaleessa esitellään hotellialaa Suomessa, sen historiaa ja nykytilaa tarkastellen.

2.1 Hotelliala yleisesti

Hotellien ensisijainen tehtävä on tarjota majoitusta asiakkaille. Hotellit, olivatpa ne ketju- tai yksityisomisteisia, ovat olemassa palvellakseen ja rikastuttaakseen yhteisöä sekä tuottaakseen voittoa omistajilleen. (Walker 2013, 92.) Ammattimaisesti ylläpidetyt majoitusliikkeet jakavat muutamia yhteisiä piirteitä. Niissä korostuvat esimerkiksi turvallisuuden, siisteyden ja palvelun merkitys. Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa fyysisten puitteiden lisäksi tilojen siisteys, turvallisuus ja henkilökunnan vieraanvaraisuus ja ystävällisyys.

Näistä piirteistä tulee helposti aineettomia, vaikeasti mitattavia asioita, jotka vaikuttavat kuitenkin merkittävästi asiakkaan ostopäätökseen. Edellisten lisäksi yksi majoitusliikkeitä yhdistävä ominaispiirre on se, että tuotantoa ja myyntiä ei voi erottaa. Huone on olemassa ja se myydään samassa sijainnissa. Verrataan asiaa esimerkiksi autoihin, jotka usein valmistetaan eri paikassa, kuin ne myydään. Hotellin johtajan sekä henkilökunnan tulee olla ammattilaisia niin "tuotannossa" kuin myynnissäkin. Toinen ominaispiirre on katoavaisuus, joka liittyy huoneista saataviin tuloihin. Jos hotellihuonetta ei myydä tietyssä päivänä, kyseisen huoneen tuotto kyseiseltä päivältä on menetetty ikuisiksi ajoiksi. Jos verrataan taas autoihin, niiden arvo säilyy varastossa myös seuraaville päiville myytäväksi. (Hayes, Ninemeier & Miller 2017, 8.)

Majoitusala on lisäksi työvoimaintensiivistä eikä teknologia ole ainakaan vielä korvannut ihmisiä hotelleissa. Työntekijöitä tarvitaan tuottamaan palveluita ja tuotteita. Matkustajat ovat valmiita maksamaan palveluista ja tuotteista, joita määrättyissä standardeissa pysyvät työntekijät tuottavat. Johdonmukaisesti erinomaiseen palveluun kykenevät työntekijät ovat avain hotellin menestykseen. Toistettavuus näkyy siinä, että esimerkiksi huoneen valmistelu yöpymistä varten vaatii usein tietyt samat toimenpiteet. Nämä rutiinit mahdollistavat standardisoinnin, mikä toisaalta voi johtaa ongelmiinkin. Asiakkaan yksilölliset tarpeet tulee aina ottaa huomioon ja liika standardisointi ei mahdollista luovuutta päätöksenteossa. (Hayes ym. 2017, 8-9.)

2.2 Hotellityypit

Kaupungin keskustahotellit täyttävät sijaintinsa ansiosta sekä liike- että vapaa-ajan matkustajien tarpeita. Keskustahotellit voivat olla luksus-, keskiluokkaisia tai bisneshotelleja, ja ne tarjoavat valikoiman majoitusta ja palveluita. (Walker 2013, 67.) Kokoushotellit puolestaan tarjoavat palveluita ja vastaavat erilaisten ryhmien tarpeeseen, jotka ovat tulleet pitämään kokousta. Kokoushotellit houkuttelevat myös kausittaisia vapaa-ajan matkustajia. Yleensä kokoushotellit ovat isoja, yli 500 huoneen hotelleja, ja niissä on isoja yleisiä tiloja, joihin mahtuu kerralla satoja ihmisiä. Lisäksi kokoushotelleista löytyy erilaisia ja eri tarpeisiin sopivia juhlatiloja kokousten ja muiden tilaisuuksien järjestämistä varten. (Walker 2013, 72.)

Lentokenttähotellit nauttivat usein korkeasta käyttöasteesta, sillä niin paljon matkustajia saapuu ja lähtee suurilta lentoasemilta. Lentokenttähotellien asiakaskunta koostuu sekä liike- että vapaa-ajan matkustajista. Osa lentokenttähotelleista tarjoaa myös kokouspalveluita houkutellakseen yhä enemmän liikematkustajia. Lentokentän läheinen sijainti on tähän oivallinen, sillä liikematkustajilla ei mene ylimääräistä aikaa kaupungin keskusta matkustamiseen. (Walker 2013, 71.) Motellit ovat usein pienempiä kuin tavalliset hotellit, ja yleensä niiden huonelukumäärä on alle 50. Motellit ovat tienpäällä liikkujille suunnattu käytännönläheinen majoitusvaihtoehto. Vuosien varrella enemmän palveluita on lisätty motellien valikoimaan, mutta silti palvelut ovat usein vaatimattomampia kuin tavallisissa hotelleissa. Motellit sijaitsevat usein vilkkaiden teiden varrella tai moottoriteliittymän läheisyydessä. (Walker 2013, 71-72.)

Resort-hotellit syntyivät Yhdysvalloissa rautateiden mukana. 1800-luvun lopussa kehittyivät luksuslomakeskukset, jotka majoittivat rautateiden tuomia asiakkaita. Jotkut lomakeskukset keskittyivät tiettyihin aktiviteetteihin, esimerkiksi lasketteluun tai golfiin, toiset taas tarjoavat perheille lomaa. Lomakeskukset vetosivat matkustajiin usein niiden eksoottisemman ympäristön takia. Haasteena lomakeskuksilla on toiminnan kausiluonteisuus ja matkustuskäyttäytymisen muutokset, sillä enää ei haluta viettää kaikkia lomapäiviä samassa lomakeskuksessa. (Walker 2013, 68.) Boutique-hotellit tarjoavat hotelliketjuihin verrattuna erilaisen majoituskokemuksen. Boutique-hotelleilla on uniikki arkkitehtuuri, sisustus ja koko. Ne ovat pienempiä kuin ketjuhotellit, huonelukumäärä vaihtelee 25 aina 125 asti ja asiakaspalvelu on usein henkilökohtaisempaa. Boutique-hotelliketjujakin on ja hyvä esimerkki niistä on InterContinental Hotel Groupin Hotel Indigo-ketju. (Walker 2013, 73-74.)

2.3 Hotellien hallinnointi ja franchising

Hotellien toiminnassa usein ymmärretään väärin ero siinä, kuka hotellin omistaa ja kuka sitä johtaa. Tämä johtuu siitä, että useissa tapauksissa hotellin omistava taho päättää liittyä samanlaisten hotellien ryhmään ja toimimaan kyseisen hotelliryhmän nimellä. Majoituslalla näitä ryhmiä kutsutaan tavallisesti ketjuiksi tai brändeiksi. Yritys, joka hallinnoi ja säätelee brändiä, ei yleensä toimi itse hotellien omistajana vaan franchise-yrityksenä, joka on vastuussa brändin kasvattamisesta ja imagon hallinnasta. Hotellin toimintaa voi entisestään monimutkaistaa se, että hotellin omistava taho voi brändiin liittymisen lisäksi päättää palkata hallinnointiyrityksen (management company) hoitamaan hotellin hallinnollisia asioita. Hallinnointiyritys usein palkkaa hotellinjohtajan olemaan vastuussa hotellin operatiivisesta johtamisesta. (Hayes ym. 2017, 493.)

Hotellialan vauhdikas nousukausi 1970-luvulla on osin hallinnointisopimuksien ansiota. Sopimuksista tuli suosittuja hotellialan yritysten keskuudessa, sillä etukäteisrahoitusta tarvitsee vain vähän tai ei ollenkaan. Hotellinomistajat usein kääntyvät hallinnointiyritysten puoleen, jos heillä ei ole halua tai tarvittavaa osaamista hotellin toiminnasta vastaamiseen. Useimmiten hallinnointisopimukset tehdään viiden, kymmenen tai kahdenkymmenen vuoden ajalle, ja siltä ajalta hallinnointiyritys saa palkkion, joka on yleensä kahdesta neljään prosenttia tuotoista. (Walker 2013, 57.)

Majoituslalla franchising mahdollistaa yrityksen nopeamman laajenemisen, koska sen ei tarvitse etsiä omaa rahoitusta. Yritys eli franchising-antaja takaa tietyt oikeudet franchisingille, esimerkiksi oikeuden käyttää yrityksen tavaramerkkiä, todennettuja käyttöjärjestelmiä ja toimintamalleja sekä markkinointiosaamista, maksua vastaan. Franchising-ottaja sitoutuu hoitamaan hotellin toimintaa franchising-yrityksen ohjeiden mukaisesti. Franchising-sopimuksien maksut vaihtelevat sopimuskohdaisesti, mutta usein ne ovat noin kolme tai neljä prosenttia huoneen tuotoista. Franchising tuo toimintaan myös omat haasteensa, joita ovat muun muassa laatustandardien ylläpito ja franchising-ottajan taloudellisen epäonnistumisen välttäminen. Franchising hotellialalla Yhdysvalloissa alkoi vuonna 1907, jolloin Ritz Development Company ryhtyi antamaan franchise-oikeuksia Ritz-Carlton nimelle. 1950-luvulla Kemmons Wilson perusti Holiday Inn-ketjun franchising-periaatteella. Myöhemmin 1960-luvulla myös Hilton ja Sheraton alkoivat jakaa franchising-oikeuksia nimilleen. Franchising toimi ensisijaisena kasvustrategiana hotelleille 1960-luvulta aina 1980-luvulle asti. Suurimpia franchising-yrityksiä hotellialalla maailmanlaajuisesti ovat Wyndham Worldwide, Choice Hotels International ja InterContinental Hotels Group. (Walker 2013, 51-53.)

2.4 Hotellinjohtajan rooli

Jokaisella hotellilla on koosta riippumatta hotellinjohtaja, joka tekee päätökset hotellin toiminnosta. Hotellinjohtajilla on tiettyjä vastuualueita: suhteet sijoittajiin, johtoryhmän johtaminen, hotellin johtaminen, standardien luominen ja brändin johtaminen hotellitasolla.

(Hayes ym. 2017, 57.)

Heidän täytyy varmistaa, että omistajat saavat sijoituksilleen tuottoa, pitää asiakkaat tyytyväisinä ja työntekijät niin ikään tyytyväisinä ja tehokkaina. Tämä voi vaikuttaa helpolta tehtävältä, mutta ihmisten välinen vuorovaikutus ja hotellien aukiolo joka päivä ympäri vuorokauden tuovat siihen omat haasteensa ja monimutkaisuutta, jotka hotellinjohtajan on kohdattava. Hotellinjohtaja ei ainoastaan keskity johtamaan eri hotellin osastoja vaan myös infrastruktuurin eri osa-alueita aina huoneiden tunnelmasta hotellin turvallisuuteen. Hotellinjohtaja on aina viime kädessä vastuussa hotellin suorituskyvystä ja työntekijöistä. (Walker 2013, 93.)

Hotellinjohtajan on tärkeää ylläpitää hyviä suhteita sijoittajiin, ja tämä pitää sisällään kaiken kommunikaation johtajan ja niiden välillä, jotka todellisuudessa omistavat hotellin. Hotelli voi olla hotellinjohtajan omistuksessa, mutta usein hänet on palkattu joko omistajan tai hallinnointiyrityksen toimesta. Hotellin omistajat ja sijoittajat toivovat hotellinjohtajan vaikuttavan positiivisesti hotellin asemaan markkinoilla, sen fyysiseen kuntoon ja sen tuottavuuteen. On tärkeää ymmärtää, että liiketoiminnan lisäksi hotelli koostuu kiinteistöstä, jonka arvo joillekin omistajille voi olla liiketoimen arvoa tärkeämpää. Hotellinjohtajan on pidettävä omistajat ajan tasalla hotellin liiketoimintaa ja kiinteistöä koskevista asioista. Kommunikaatiotaidot nousevat keskeiseen asemaan, sillä on hotellinjohtajan tehtävä vakuuttaa omistajat, mikäli lisärahoitusta tarvitaan esimerkiksi henkilökunnan palkkaamiseen tai kiinteistön paranteluun. (Hayes ym. 2017, 57-58.)

Hotellinjohtaja on hotellissa paikan päällä työskentelevän johtoryhmän johtaja. Nykyään on harvinaisempaa, että hotellinjohtaja olisi jokaisen yksikön tai osaston toiminnan asiantuntija vaan osaaminen on jakautunut eri tahoille, jotka ovat vastuussa omista yksiköistään. Hotellinjohtaja on kuitenkin vastuussa näiden henkilöiden ammatillisesta kehityksestä ja ohjaamisesta. Taulukossa 1 on esitetty esimerkkinä hotellinjohtajan alaisuudessa työskenteleviä eri osastojen päälliköitä ja heidän vastuualueensa. Osastojen määrä vaihtelee paljolti hotellin koon mukaan, pienemmissä hotelleissa vastuita saatetaan yhdistellä. Johtoryhmän johtaminen vaatii hyvää kuuntelutaitoa sekä halua auttaa alaisiaan kasvamaan ja kehittymään ammatillisesti. (Hayes ym. 2017, 58-60.)

Itse hotellin kokonaisvaltaisten toimintojen johtaminen on työtehtävistä ilmiselvin ja yksi tärkeimmistä. Hotellin johtamisen tavoitteet voivat vaihdella ja ne voivat liittyä muun muassa tuottavuuteen, palvelutasoon tai tehokkuuteen. Hotellin johtamiseen sisältyy suunnittelu eli tavoitteiden asettaminen ja niiden toimien suunnittelu, joilla tavoitteisiin päästään. Lisäksi siihen sisältyy organisointi eli resurssien järjestely tehokkuuden maksimoimiseksi. Myös johtaminen ja tuloksien arviointi kuuluvat hotellin johtamiseen. Hotellinjohtajalta tämä vaatii hyviä organisointi- ja johtamistaitoja, kykyä ennakoida asiakkaiden tarpeita ja analyyttisiä sekä taloudellisia taitoja. (Hayes ym. 2017, 60-65.)

Taulukko 1 Esimerkki hotellinjohtajan alaisista ja heidän vastuualueistaan Hayes ym. (2017) mukaillen

Johtoryhmän jäsen	Vastuualue
Apulaishotellinjohtaja	Hotellinjohtajan osoittamat tehtävät
Talousjohtaja	Hotellin varallisuuden ja velkojen kirjanpito
HR-päällikkö	Henkilöstötarpeet
Myynti- ja markkinointipäällikkö	Myynti ja mainonta
Vastaanoton päällikkö	Asiakaspalvelu ja myynti
Revenue manager	Huoneiden hinnoittelu ja varastojako
Huonesiivouksen päällikkö	Hotellin siisteys
Teknisen osaston päällikkö	Hotellin fyysisten puitteiden ylläpitäminen ja huolto
Ruoka- ja juomapalveluiden päällikkö	Ruoka- ja juomatuotteiden tuottaminen ja palvelu
Turvallisuuspäällikkö	Asiakkaiden, työntekijöiden ja kiinteistön turvallisuus

Hotellinjohtaja toimii roolimallina koko organisaatiossa ja hänen johtamistyyli usein heijastelee alaspäin organisaatiossa. Historiallisesti hotellinjohtajat ovat olleet äärimmäisiä auktoriteetteja, mutta nykyään fokus on siirtynyt työntekijöihin panostamiseen sekä yksilöinä että tiimin jäseninä. Hyvä hotellinjohtaja ymmärtää tiimityön tärkeyden ja aidosti kunnioittaa jokaista henkilökunnan jäsentä. Hotellinjohtajalla on suuri vaikutus organisaatiokulttuuriin hotellissa. Paras tulos saadaan, kun jokainen työntekijä on sitoutunut hotellin menestyksen eteen työskentelemiseen. Hyvä hotellinjohtaja lisäksi motivoi työntekijöitään, sillä

ilman motivointia laadullisiin ja määrällisiin tavoitteisiin ei yllätä yhtä todennäköisesti. Hotellinjohtajan tulee lisäksi huolehtia viestinnästä niin hotellin sisällä kuin ulkopuolellakin, ja varmistaa sen ymmärrettävyys ja toimivuus. (Hayes ym. 2017, 82-97.)

2.5 Hotellialan haasteita

Pula työntekijöistä oli merkittävä huolenaihe hotellinpitäjille ennen talouden taantumaa, joka alkoi vuonna 2007. Ala on vahvasti riippuvainen talouden muutoksista ja matkustus sekä käyttöasteet hotelleissa laskivat, mikä johti työntekijöiden alhaisempaan määrään. Talous on nyt parantunut, mikä on myös parantanut käyttöasteita ja jälleen pula osaavista työntekijöistä nousee huolenaiheeksi. Ongelmaa voi yrittää ratkaista yrittämällä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, jolloin uusia työntekijöitä ei tarvitsisi rekrytoida niin paljon tai usein. Myös tehokkuutta voi yrittää nostaa, jolloin pienempi työntekijämäärä hoitaa työtehtävät. Hotellinpitäjät voivat hyödyntää uudenlaisia työntekijämarkkinoita palkkaamalla nuorempia, osaamattomampia työntekijöitä tai vanhempia työntekijöitä. (Hayes ym. 2017, 18.)

Hotellinpitäjät yrittävät koko ajan etsiä uusia keinoja pienentää kustannuksia ilman, että tingitään laadusta. Usein karsitaan työvoimakuluissa, mutta se ei kovinkaan usein ole pysyvästi toimiva ratkaisu. Liiallinen kulujen karsinta itse tuotteesta eli huoneesta tai palvelusta usein johtaa ennemmin tai myöhemmin myös myyntitulojen laskuun. Jos hotellihuoneita on kysyntään nähden liikaa jollain alueella, syntyy kilpailua. Hotellit kilpailevat tuotukseen enemmän ja parempaa arvoa asiakkailleen. Kilpailu voi johtaa pienempiin voittoihin. Uudenlaiset majoitusvaihtoehdot kilpailevat suoraan myös perinteisten majoitusliikkeiden kanssa. Kilpailua lisäävät esimerkiksi yksityisesti vuokrattavat kodit tai huoneistot. On myös palveluita, kuten Airbnb, jotka hallinnoivat yksityisten huoneistojen vuokrausta matkustajille. (Hayes ym. 2017, 19-20.)

Hyvin johdetut ja ylläpidetyt hotellit nappaavat oman osansa markkinoista. Se kuitenkin muuttuu yhä vaikeammaksi, kun kilpailu kovenee. Hotellinjohtajien tulee olla perillä markkinointi- ja myyntiasioista, jotka vaikuttavat heidän johtamiinsa hotelleihin. Sosiaalisen median käyttö kommunikaatiokanavana hotellin ja asiakkaiden välillä on kasvanut dramaattisesti. Lisäksi sosiaalisessa mediassa jaetaan kokemuksia majoitusliikkeistä muille käyttäjille. Hotellinpitäjien tulee tuntee eri kanavat, ja milloin niitä tulisi hyödyntää sekä oikeanlaiset tavat käyttää niitä, jotta saa parhaan hyödyn. Pääallekkäiset brändit tuovat omat haasteensa alalle. Alaa tutkivat ovat huomanneet, että jotkut franchising-yritykset omistavat ja laajentavat liikaa brändivalikoimaansa. Saman yrityksen brändit ja joskus myös saman ketjun hotellit kilpailevat liikaa keskenään ja asiakkaankin on vaikeaa erottaa brändejä toisistaan. (Hayes ym. 2017, 21-22.)

Asiakkaat ovat tietoisempia kuluttajia kuin aiemmin. Internetiä käytetään laajasti hotellihuoneen varaamiseen, ja nykyään asiakas usein vertailee vaihtoehtoja ennen varsinaista päätöstä. Vertailu on internetin avulla entistä helpompaa ja nopeampaa. Asiakkaista on näin ollen tullut tietoisempia vaihtoehtoista, mikä on johtanut haasteelliseen ja kilpailulliseen myyntiympäristöön hotelleille. Asiakkaat käyttävät rahansa mieluiten majoitukseen, joka tuottaa heille eniten arvoa. Arvoon vaikuttaa käytetyn rahan ja saadun laadun suhde. Hotellinpitäjien haaste on tarjota parempaa laatua tuotteissa ja palveluissa ilman, että hintoja tarvitsee nostaa. Hotellit tarjoavat enemmän palveluita yrittäessään parantaa hotellin käyttöastetta. (Hayes ym. 2017, 22-23.)

Nopeat edistykset teknologiassa ovat vaikuttaneet kaikkiin aloihin, eikä majoitusala ole poikkeus. Merkittävin vaikutus teknologian muutoksella on ollut tapaan, jolla hotellihuoneet ostetaan. Ennen vanhaan matkustaja varasi hotellin matkatoimiston kautta tai suoraan hotellista. Tänä päivänä tavat, joilla hotellit houkuttelevat asiakkaita muuttuvat nopeasti. Viimeaikaiset teknologiset innovaatiot, jotka liittyvät asiakkaisiin ja hotellihuoneen ostamiseen ovat muun muassa online-varaukset, tiedonlouhinta ja huonehinnan hallinnointi. Online-varaukset ovat lisääntyneet ja ne muuttavat hotellien tapaa markkinoida tuotteitaan. Älylaitteiden lisääntyminen nopeuttaa ja helpottaa hintojen vertailua, potentiaalisten hotellien etsimistä ja muiden asiakkaiden arvostelujen etsimistä. Tiedonlouhinta-teknologia luo hotellin myynti- ja markkinointihenkilöstölle mahdollisuuden käyttää asiakasdataa lisääntyvin, uusin ja luovin tavoin. Hotellinpitäjät saavat yhä enemmän tietoa asiakkaiden tarpeista ja käyttävät sitten saatua tietoa markkinointi- ja mainostarkoituksiin ja myös palveluiden parantamiseen. Huonehinnan hallinnointi on teknologian kehittymisen ansiosta helpompaa kuin koskaan. Kun on paljon kysyntää, huonehintojen tarjouksia vähennetään tai poistetaan, ja kun kysyntä hiipuu, ne otetaan takaisin käyttöön. Teknologia helpottaa myös toiminnan suunnittelua ja toimintaa koskevia päätöksiä. Pilvipalveluiden käyttö on lisääntynyt ja siihen kuuluu esimerkiksi asiakasjärjestelmät ja markkinointityökalut. Pilvipalvelut vähentävät kuluja ja lisäävät tietoturvaa. (Hayes ym. 2017, 23-24.)

Taloudella on merkittävät vaikutus majoitusalaan, hyvinä taloudellisia aikoina esimerkiksi liikematkustus lisääntyy ja liikematkustajat usein maksavat korkeammin hinnoitelluista palveluista. Globalisaation vaikutuksena maiden talous liittyy myös muiden maiden talouteen ja vaikutukset näkyvät kansainvälisesti. Majoitustoiminta on osa matkailualaa ja siihen vaikuttaa hyvin paljon ihmisten matkustus kotimaassa ja ympäri maailmaa. Sekä maailman, maan että alueen taloudella on omat vaikutuksensa hotellin toimintaan. (Hayes ym. 2017, 24-25.)

2.6 Hotelliliiketoimen historiaa ja nykytila Suomessa

Ammattimainen majoitustoiminnan harjoittaminen alkoi Suomessa luostareista ja kiltalaitoksista. Matkailu Suomessa kehittyi 1800-luvun lopussa paljon, ja silloin alkoi syntyä hotelleja ja kylpylöitä ylempien luokkien vapaa-ajan viettoon. Majoitusliiketoiminnan kehittymistä vauhdittivat muun muassa elintason nousu, kaupungistuminen, uudet liikennevälineet ja vuosilomalainsäädäntö, mikä mahdollisti pidemmät lomamatkat. Ensimmäisen hotellin kerrotaan syntyneen Aurajoen rannalle Turkuun. Itse hotelli-nimitys otettiin käyttöön Ranskassa 1700-luvun lopulla. Ensimmäisiä hotelleja Suomessa, jotka ovat säilyneet tähän päivään asti ovat Helsingin Seurahuone ja Hotel Kämp. (Björkqvist 2017, 47.)

Hotellien ohella Suomeen kehittyi myös motelli- ja hostellitoimintaa vastaamaan edullisempaan majoitustarpeeseen. Viime vuosikymmenien trendejä ovat olleet korpihotellit, joita rakennettiin 1960- ja 70-luvuilla, ja jotka vastasivat kasvavaan vapaa-ajan kysyntään ja yritysten koulutustarpeisiin. Suomeen nousi myös useita kylpylöitä ja ketjuhotellit (esimerkiksi Cumulus ja Rantasipi) kehittivät omia konseptejään. Myös Scandic-ketju rantautui Suomeen, samoin kuin muita kansainvälisiä ketjuja, joista ensimmäinen, Hotel Inter-Continental, avautui vuonna 1972. (Björkqvist 2017, 47-48.)

Tähän päivään asti suomalainen hotellibisnes on toiminut lähestulkoon samoin kuin historiansa alussakin. Hotellit ovat kilpailleet pitkälti samoista asiakkaista samoilla keinoilla, ja ne ovat uskoneet hintaan kilpailukeinona. Vaikka viime vuosina hotelleja on rakennettu lisää, on kokonaisuudessa hotellien määrä vähentynyt 2000-luvun vaihteen huippuvuodesta. Samalla, kun hotellien määrä on laskenut, on vuodepaikkojen määrä silti lisääntynyt. Tämä osoittaa, että hotellit keskittyvät enemmän kaupunkien keskustoihin ja ketjuomisteisiin, isompiin yksiköihin, joiden kannattavuus on parempi. (Björkqvist 2017, 48.)

1960- ja 70-luku oli hotelliliiketoiminnan kulta-aikaa, sillä käyttöasteet olivat vuositasolla yli 60 prosenttia, keskihuonehintaa oli hyvä ja henkilökuntaa oli paljon enemmän kuin nykyään. 1990-luvun alun laman takia käyttöasteet ja keskihuonehinnat putosivat yli 20% ja henkilökunnan määrä laski kolmanneksella. Laman hellittäessä työllisyys on alalla lähtenyt voimakkaaseen kasvuun Suomessa, ja koko matkailusektori työllistääkin noin 140 000 henkilöä. Tänä päivänä matkailuelinkeino Suomessa elää kasvun aikaa, työllisyys on hyvä ja etenkin nuoria palkataan paljon. (Björkqvist 2017, 50-51.)

Hotelliliiketoiminta on herkkä kansainvälisen politiikan ja talouden aiheuttamille vaihteiluille. Esimerkiksi venäläisten hotelliyöpymiset ovat kääntyneet 20-30 prosentin laskuun.

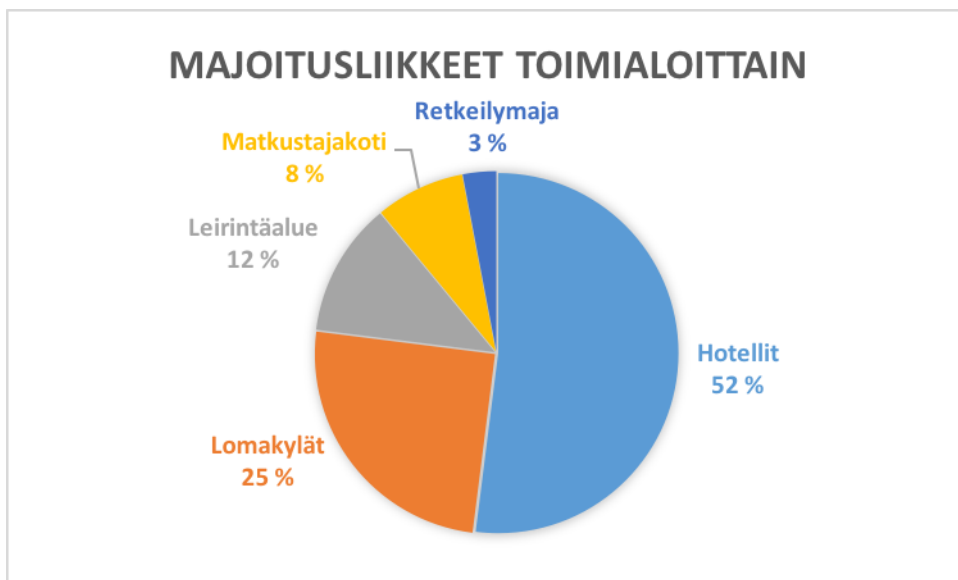
Toisaalta kiinalaisten yöpymiset ovat lisääntyneet lähes samassa suhteessa, mikä osoittaa, että yhden asiakaskunnan vähentyminen ei välttämättä tuota suuria ongelmia, mikäli hotelli osaa reagoida globaaleihin vaihteluihin. Hotelliliiketoiminnassa on viime vuosikymmeninä tapahtunut paljon muutoksia. Pelkän tuotepaletin sijasta keskitytään asiakaskäyttäytymisen muutoksiin ja oman asiakaskunnan tarpeisiin. Enää ei ensisijaisesti kilpailla hinnalla, ja erilaisten yksilölliset konseptit, esimerkiksi boutique-hotellit, ovat kasvattaneet markkinaosuuttaan. (Björkqvist 2017, 52.)

Suomesta ovat puuttuneet sekä todella edulliset, mutta tasokkaat budjettivaihtoehdot että todelliset luksusluokan hotellit. Nämä ääripäät tulevat valtaamaan markkinoita keskitason vaihtoehdoilta tulevaisuudessa. Ala tulee näkemään rajoja rikkoviakin vaihtoehtoja, osa hotelleista saattaa tulevaisuudessa olla siirrettäviä, pop up-tyylisiä hotelleja. Hotellien rahoitus, joka on pääomaintensiivistä, tulee näkemään uusia muotoja esimerkiksi joukkorahoituksen kautta. Kestävän kehityksen merkitys korostuu entisestään eivätkä hotellit halua olla pelkästään energiaa kuluttavia komplekseja vaan päinvastoin. Oikeat jakelukanavaratkaisut nousevat tärkeään asemaan, hotellin tulee olla helposti varattavissa mihin aikaan vain ja missä vain ja millä mobiililaitteella tahansa. Vertaismarkkinointi yleistyy ja asiakkaat perustavat ostopäätöksensä entistä todennäköisemmin muiden asiakkaiden arviointeihin, samalla kun hotellivetoisen markkinoinnin merkitys vähenee. (Björkqvist 2017, 52.)

Vuonna 2016 rekisteröitiin 5,8 miljoonaa ulkomaista yöpymistä, ja kasvua verrattuna edellisvuoteen oli noin viisi prosenttia. Venäläiset ovat edelleen suurin ulkomainen yöpyjäryhmä, vaikka yöpymismäärät ovat vähentyneet jo kolme vuotta peräkkäin. Venäläisten jälkeen eniten ulkomaisia yöpyjiä saapuu Ruotsista ja Saksasta. Eniten kasvua tapahtui kiinalaisten, espanjalaisten ja yhdysvaltalaisien yöpyjien määrissä. (Visit Finland 2018.) Helsingin osuus Suomen yöpymisistä vuonna 2016 oli 42% ja yöpymisiä rekisteröitiin 2,4 miljoonaa. Helsingissä kasvua yöpymisissä vuoteen 2015 verrattuna oli 4,7 prosenttia. (Visit Finland 2017a.) Vuonna 2017 kotimaisia yöpymisiä rekisteröitiin 15,2 miljoonaa ja kasvua edellisvuoteen oli 4,1 prosenttia. Ulkomaisia yöpymisiä vuonna 2017 kirjattiin 6,7 miljoonaa ja kasvua edellisvuoteen oli 16,8 prosenttia. (MaRa 2018.)

Kaikista majoitusliikkeistä hotelleja on yli puolet (kuvio 1). Hotellien määrä on kuitenkin laskenut vuodesta 2005 noin 12 prosenttia. Hotellien määrän laskiessa, lomakyläien määrä on kuitenkin kolminkertaistunut. Kasvupiikit olivat vuonna 2012-2013, jolloin venäläisten matkustus Suomeen kasvoi suurimmin. Majoitusliikkeiden määrä väheni vuosina 2006-2010, mutta huonemäärät kuitenkin lisääntyivät aina vuoteen 2009 asti. Vuoden 2013 jälkeen huonemäärät ovat pysyneet yli 60 000:ssa. Vuonna 2016 huonemäärä jäi pienemmäksi kuin edellisinä vuosina, vaikka kotimainen majoituskysyntä kasvoi 2,5 prosenttia ja

ulkomainen kysyntä 4,7 prosenttia. Kasvaneen kysynnän ansiosta kesikäyttöaste hotelleissa nousi kolme prosenttia. (Visit Finland 2017b.) Vuonna 2017 koko maassa oli yhteensä 1151 majoitusliikettä, huoneita oli yli 61 000 ja huoneiden käyttöaste oli keskimäärin 51 prosenttia. (Tilastokeskus 2018.)



Kuvio 1 Majoitusliikkeet toimialoittain Visit Finlandia (2017b) mukailten

3 Johtaminen

Johtaminen terminä tuo mieleen voimakkaita ja dynaamisia yksilöitä. Johtajuuden kiinnostavuuden perimmäinen syy voi olla sen mystisyydessä ja siinä, että se koskettaa meitä kaikkia. Kiinnostavaa on, miten jotkut johtajat inspiroivat suurella intohimolla ja sitoutumisella. Miksi joitain johtajia ihaillaan ja heidän eteensä ollaan valmiita tekemään lähes mitä vaan, kun toisia johtajia vihataan? (Yukl 2013, 17.) Tässä kappaleessa käsitellään johtamista yleisesti ja pohditaan johtamisen ja johtajuuden eroja.

3.1 Johtamisen määrittely

Johtamista on tarkasteltu pitkään, mutta varsinainen tieteellinen tutkimus alkoi vasta 1900-luvulla. Tutkimuksien fokus on ollut pitkälti johtamisen tehokkuudessa. Tutkijat ovat yrittäneet selvittää, mitkä piirteet, käyttäytymismallit, taidot, vallan lähteet tai tilanteen vaikutus saavat johtajan menestymään tehtävässään. Vaikka edistystä johtamisen ymmärtämisessä on tapahtunut, on vielä monia kysymyksiä ilman vastauksia. (Yukl 2013, 18.)

Stogdill (1974, teoksessa Yukl 2013, 18) päätteli, että on melkein yhtä monta määritelmää johtamiselle kuin on henkilöitä, jotka yrittävät määritellä sitä. Johtamista on määritelty piirteiden, käyttäytymisen, vaikutusvallan, vuorovaikutusmallien ja roolisuhteiden avulla.

Useimmat johtajuuden määritelmät heijastavat olettamusta siitä, että siihen liittyy prosessi, jonka mukaan tarkoituksenmukaista vaikutusvaltaa muihin ihmisiin käytetään hyväksi ohjaamaan, jäsentämään ja helpottamaan toimintaa ja suhteita ryhmässä tai organisaatiossa. Eroja määritelmissä on monia ja ne heijastavat syvää erimielisyyttä johtajien ja johtamisprosessien tunnistamisessa. (Yukl 2013, 18.)

Suurin kiista liittyy kysymykseen siitä, onko johtajuutta pidettävä erityisenä roolina vai yhteisenä vaikutusprosessina. Yhden näkökulman mukaan kaikilla ryhmillä on erityisiä rooleja ja johtajan rooliin sisältyy tiettyjä vastuita ja toimia, joita ei voi liian laajasti jakaa ilman, että vaarannetaan ryhmän tehokkuus. Henkilöä, jolla on johtajan erityinen rooli, kutsutaan johtajaksi ja muut ovat seuraajia, vaikka osa seuraajista saattaisikin auttaa johtajaa tehtävien hoitamisessa. Jaottelu johtajaan ja seuraajiin ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö yksi ihminen voisi toimia molemmissa rooleissa. Esimerkiksi osastopäällikkö toimii oman osastonsa johtajana, mutta samalla hän on seuraaja koko organisaation ylimmälle johdolle. Toinen tapa tarkastella johtajuutta on tarkastella sitä vaikutusvallan mukaan, joka esiintyy luonnostaan sosiaalisessa systeemissä, ja joka on hajallaan jäsenten keskuudessa. Tähän tapaan uskovien tutkijoiden mukaan on hyödyllisempää tutkia johtamista sosiaalisena

prosessina tai suhteiden mallina kuin erityisenä roolina. Erilaiset johtamisen toimet voidaan suorittaa eri ihmisten toimesta, jotka vaikuttavat siihen, mitä ryhmä tekee, miten tekee ja tapaan, miten ihmiset ryhmässä suhtautuvat toisiinsa. Tärkeät päätökset tehdään vuorovaikutteisen prosessin avulla, johon kuuluu monia eri ihmisiä, jotka vaikuttavat toisiinsa. (Yukl 2013, 19.)

Nahavandin (2015, 25) mukaan johtajuus on määritelty sanakirjassa ”ohjaamiseksi ja suunnan näyttämiseksi”. Johtaja on joku, jolla on määräysvaltaa tai vaikutusvaltaa. Tutkijat ovat kehittäneet monia erilaisia johtamismenetelmiä, joita yhdistää neljä elementtiä. Ensimmäisenä, johtajuus on sosiaalinen ilmiö, eikä johtajia voi olla ilman seuraajia. Toisena, johtajuus edellyttää väistämättä sisäistä vaikutusta tai perspektiiviä. Johtajat siirtävät muita kohti tavoitteita ja toimia. Kolmantena, johtajuus on päämäärää ja toimintaa ohjaava; johtajat toimivat aktiivisesti ryhmissä ja organisaatioissa. He käyttävät vaikutusvaltaa ohjaamaan muita tiettyyn suuntaan tai tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Neljännä, johtajien läsnäolo muodostaa ryhmän jonkinlaisen hierarkian. Joissakin tapauksissa hierarkia on muodollinen ja hyvin määritelty, eli johtaja ylimpänä. Muissa tapauksissa se on epävirallista ja joustavaa. Yhdistämällä nämä neljä elementtiä voimme määritellä johtajan henkilöksi, joka vaikuttaa yksilöihin ja ryhmiin organisaatiossa, auttaa heitä luomaan tavoitteita ja ohjaa heitä kohti näiden tavoitteiden saavuttamista, jolloin he ovat tehokkaita. (Nahavandi 2015, 25.)

3.2 Johtajuus vs. johtaminen

Johtamisen (management) ja johtajuuden (leadership) eroista käydään jatkuvaa väittelyä. On selvää, että henkilö voi olla johtaja ilman johtajuuden taitoja ja päinvastoin. (Yukl 2013, 22.) Johtaminen on kykyä vaikuttaa muihin ihmisiin saaden heidät saavuttamaan visioita tai asetettuja tavoitteita. Organisaatiot tarvitsevat vahvaa johtajuutta (leadership) ja johtamista (management) parhaan tehokkuuden takaamiseksi. Johtajuutta tarvitaan haastamaan nykytilanne, luomaan visioita tulevaisuudesta ja inspiroimaan organisaatiota pyrkimään kohti näitä tavoitteita. Johtamista tarvitaan luomaan yksityiskohtaisia suunnitelmia ja tehokkaita organisaatorakenteita sekä valvomaan päivittäisiä toimintoja. (Robins & Judge 2015, 364-365.)

Jyrkissä tulkinnoissa johtaminen ja johtajuus eivät voi ilmetä samassa henkilössä. Näiden jyrkkien mielipiteiden mukaan asioiden johtajat (manager) ja ihmisten johtajat (leader) eroavat toisistaan arvojensa ja persoonallisuutensa perusteella. Asioiden johtajat arvostavat järjestystä, vakautta, tehokkuutta ja he ovat persoonattomia, riskejä vältteleviä sekä

lyhyen aikavälin tulokseen keskittyviä. Ihmisten johtajat arvostavat joustavuutta, uudistamista ja mukautumista. He välittävät sekä ihmisistä että taloudellisista tuloksista ja heillä on pidemmän aikavälin näkemyksiä. Asioiden johtajat huolehtivat tehtävien suorittamisesta ja yrittävät saada ihmiset suoriutumaan paremmin. Ihmisten johtajat keskittyvät siihen, mitä asiat tarkoittavat ihmisille ja yrittävät saada ihmiset olemaan yksimielisiä siitä, mitkä ovat tärkeimpiä asioita tehtäväksi. (Yukl 2013, 22.)

Empiiriset tutkimukset eivät kuitenkaan tue ajatusta siitä, että asioiden ja ihmisten johtajat olisivat eri henkilöitä. Jotkut tutkijat näkevät asioiden ja ihmisten johtamisen eri rooleina, mutta eivät oleta, että ne olisivat eri ihmistyyppejä. Esimerkiksi Mintzberg (1973, teoksessa Yukl 2013, 22) kuvasi johtajuutta yhdeksi kymmenestä johtamisen rooleista. Johtajuuteen kuuluu alaisten motivointi ja suotuisten työskentelyolosuhteiden luominen. Kotter (1990, teoksessa Yukl 2013, 22) ehdotti, että asioiden johtaminen pyrkii tuottamaan ennustettavuutta ja järjestystä, kun taas ihmisten johtaminen pyrkii tuottamaan organisaatiollisia muutoksia. Molemmat roolit ovat tarpeellisia, mutta ongelmia voi syntyä, jos molemmat roolit eivät ole tasapainossa. Asioiden johtamisen korostaminen voi johtaa riskinottamisen vähenemiseen ja luoda byrokratiaa ilman selkeää tarkoitusta. Ihmisten johtamisen korostaminen liikaa voi häiritä järjestystä ja luoda muutoksen, joka on epäkäytännöllinen. Kotterin mukaan painotuksen tärkeys riippuu tilanteesta. Iso tai kasvava organisaatio vaatii enemmän asioiden johtamisen korostamista. Kun ympäröivä ympäristö muuttuu epävarmaksi ja dynaamisemmaksi, tarvitaan enemmän ihmisten johtamista. (Yukl 2013, 22.)

Rost (1991, teoksessa Yukl, 2013, 22) määritteli asioiden johtamisen auktoriteettisuhteeksi, joka vallitsee johtajan ja alaisten välillä, jotta voidaan tuottaa ja myydä hyödykkeitä. Ihmisten johtamisen Rost puolestaan määritteli monisuuntaiseksi vaikutussuhteeksi johtajan ja alaisten välillä, joilla on yhteinen tarkoitus saavuttaa aito muutos. Johtajat ja alaiset vaikuttavat toisiinsa, kun he ovat vapaaehtoisessa vuorovaikutuksessa päättämässä, mitä muutoksia he haluavat tehdä. Rost ehdotti, että ihmisten johtaminen ei ollut välttämättä tärkeää, jos tarkoituksena on vain tuottaa ja myydä hyödykkeitä tehokkaasti. (Yukl, 2013, 22-23.)

4 Johtamisen historia ja tutkimukset

Tässä kappaleessa käsitellään erilaisia johtamisen teorioita. Teorioita lähdetään esittelemään piirre- ja käyttäytymisteorioista, jotka ovat ensimmäisiä johtamiseen liittyviä tutkimusteorioita. Näiden jälkeen esitellään kontingenssiteoria ja transformationaalinen teoria, joka puolestaan edustaa uudempaa johtamisen tutkimusta.

4.1 Piirreteoriat

Pitkin historiaa, vahvoja johtajia on kuvailtu heidän piirteiden mukaan. Piirreteoria korostaa johtajan ominaisuuksia: persoonallisuutta, motiiveja, arvoja ja taitoja. Tutkimus johtajien persoonallisuudesta sekä sosiaalisista, fyysisistä ja älyllisistä ominaisuuksista on yksi ensimmäisistä johtamisen tutkimuksista. Perusta teorialle on ajatus, että toiset ovat luonnostaan johtajia, joille on suotu tiettyjä piirteitä, joita ei ole muilla ihmisillä. (Robins & Judge 2015, 365; Yukl 2013, 28.) 1900-luvulla tutkijat tutkivat johtamisen piirteitä pääteläkseen, mitkä asiat tekivät joistain ihmisistä hyviä johtajia. Aluksi teoriaa kutsuttiin nimellä suurmiesteoria, sillä siinä keskityttiin tunnistamaan synnynnäisiä piirteitä erityisesti suurista sosiaalisista, poliittisista ja sotilaallisista johtajista. Uskomus oli, että ihmiset syntyvät näiden ominaisuuksien ja piirteiden kanssa ja vain ”mahtavilla” ihmisillä on ne. Tutkimus keskittyi määrittämään, mitkä piirteet erottavat johtajat alaisista. (Northouse 2016, 19.) Lisäksi piirreteorian tutkimukset keskittyivät etsimään persoonallisuuden piirteiden eroja johtajien ja alaisten välillä. Varhaiset johtamisen teoriat johtamisen menestyksestä esittivät, että menestys on epätavallisten piirteiden, kuten väsymättömän energian, hämmästyttävän kaukokatseisuuden ja vakuuttamisen voiman, ansiota. 1930- ja 1940-luvuilla tehtiin useita piirretutkimuksia, mutta niissä ei kuitenkaan löydetty piirteitä, jotka olisivat taanneet menestyksen. Tutkimuksissa on myös päädytty siihen, että korkea älykkyys on hyödyksi, mutta ei välttämätön ominaisuus. Arvokkaampaa on maalaisjärki, ihmisluonnon ymmärtäminen ja kyky visualisoida pitkän aikavälin tavoitteita. (Berger & Brownell 2009, 377; Yukl 2013, 28.)

Stogdill toteutti kaksi tutkimusta piirreteoriaan liittyen vuosina 1948 ja 1974. Ensimmäisessä tutkimuksessa hän analysoi 124 piirretutkimusta, jotka olivat toteutettu vuosien 1904 ja 1947 välisenä aikana. Ensimmäinen tutkimus osoitti, että on tiettyjä ominaisuuksia, jotka liittyvät siihen, miten jostain henkilöstä tulee johtajia erilaisissa tilanteissa. Tulokset osoittivat, että keskiverto yksilö johtajan roolissa eroaa keskiverto ryhmän jäsenestä kahdeksassa piirteessä, joita ovat älykkyys, valppaus, näkemyksellisyys, vastuullisuus, oma-aloitteisuus, sinnikkyys, itseluottamus ja seurallisuus. Ensimmäisen tutkimuksen tulokset osoittivat lisäksi, että yksilöstä ei tule johtajaa ainoastaan tämän piirteiden ansiosta. Piirteiden pitää olla oleellisia niiden tilanteiden kannalta, joissa johtaja toimii. Tulokset

osoittivat, että johtaminen ei ole passiivinen tila vaan seuraus johtajan ja muiden ryhmän jäsenten välisestä työsuhteesta. (Northouse 2016, 20.) Stogdillin toinen tutkimus vuonna 1974 analysoi 163 uutta piirretutkimusta ja vertasi tuloksia edelliseen tutkimukseen. Ensimmäinen tutkimus osoitti, että johtaminen määrittyy pääasiassa tilanteiden tuomien tekijöiden vaikutuksesta eikä johtajan piirteiden mukaan. Toinen tutkimus osoitti, että sekä piirteet että tilanteiden vaikutus ovat olennaisessa osassa johtamisessa. Toinen tutkimus vahvisti piirreteorian ideaa siitä, että johtajan ominaisuudet todella ovat osa johtajuutta. (Northouse 2016, 21.)

Mann (1959) toteutti samankaltaisen tutkimuksen, mutta ei korostanut yhtä paljon tilanteen vaikutuksia. Mann ehdotti, tosin varoen, että joitain piirteitä todella voi käyttää erottamaan johtajat ja ei-johtajat. Tulokset osoittivat, että johtajat ovat vahvoja näissä kuudessa piirteessä: älykkyys, maskuliinisuus, mukautumiskyky, hallitsevuus, konservatismi ja ulospäin suuntautuneisuus. Kirkpatrick ja Locke (1991, teoksessa Northouse 2016, 22) väittivät, että on yksiselitteisen selvää, että johtajat eivät ole kuin muut ihmiset. Kirkpatrick ja Locke olettivat, että johtajat ja muut ihmiset eroavat kuudessa ominaisuudessa: motivaatiossa, tarmossa, tinkimättömyydessä, itsevarmuudessa, kognitiivisissa kyvyissä ja tietämyksessä. Kirjoittajien mukaan yksilöt voivat syntyä näiden piirteiden kanssa, oppia ne tai sekä että. (Northouse 2016, 21-22.)

Piirreteoria eroaa muista teorioista sillä, että se keskittyy johtajan tutkimiseen eikä alaisiin tai tilanteeseen. Tämä tekee teoriasta yksinkertaisemman ja suoraviivaisemman. Tämä lähestymistapa korostaa näkemystä, jonka mukaan on tärkeää, että johtajalla on tietyt piirteet, jotta johtaminen olisi tehokasta. Johtamisprosessin kannalta olennaista on johtaja ja tämän piirteet. Teorian mukaan organisaatio työskentelee paremmin, jos johtoasemassa olevilla henkilöillä on määrätty johtamisprofiilit. (Northouse 2016, 29.)

Useiden vuosien tutkimukset antavat teorialle uskottavuutta. Yleinen uskomus on, että johtajat ovat jollain tasolla erityisiä henkilöitä ja piirreteoria pyrkii vahvistamaan tätä käsitystä erilaisuudesta ja eroavista piirteistä. Piirreteoria antaa syvemmän ymmärryksen johtajan roolista ja kuinka johtaja ja tämän piirteet vaikuttavat johtamisprosessiin. Lisäksi teoria antaa osviittaa siitä, millaisia piirteitä johtajalla tulisi olla ja mitkä ovat vahvuudet ja heikkoudet johtajana. Tutkimusten tulokset ovat ajoittain kuitenkin olleet tulkinnan varaisia ja kyseenalaisia. Lista esiin nousevista piirteistä tuntuu olevan loputon. Kritiikkiä teoria on saanut myös siitä, ettei se ota huomioon tilanteen vaikutuksia. Henkilö voi toisessa tilanteessa piirteidensä ansiosta olla johtaja, mutta toisessa tilanteessa taas ei. Tuloksien ja tärkeiden piirteiden subjektiivisuus on myös yksi teorian haasteista, sillä piirteiden kirjo on niin laaja ja tutkijat subjektiivisestikin määrittelevät, mitkä piirteet ovat erityisen tärkeitä.

Teoria ei osoita, miten johtajan piirteet vaikuttavat lopputulokseen ja ryhmän jäseniin sekä heidän työhön. Teoria ei sovi kouluttamiseen ja taitojen kehittämiseen, sillä johtajia tuskin lähetetään koulutukseen kasvattamaan älykkyyttään tai lisäämään ulospäin suuntautuneisuutta. (Northouse 2016, 29-32.)

4.2 Käyttäytymisteoriat

Kun pelkän piirreteorian avulla ei saatu selitettyä, mikä tekee joistain henkilöistä hyviä johtajia, tutkijat siirtyivät pohtimaan, onko johtajien käytöksessä jotain ainutlaatuista. Piirreteoriat loivat pohjan oikean johtajan valinnalle, kun taas johtamisen käytösteoriat antaa ymmärtää, että oikeaa johtamista voi opetella. (Robins & Judge 2015, 367.) Käyttäytymisteorian tutkiminen alkoi 1950-luvulla, kun piirreteoriatutkimukset eivät tuottaneet tulosta, ja alettiin tutkia, mitä johtajat oikein tekevät työssään. Yksi tutkimuslinja tutki, miten johtajat käyttävät aikaansa sekä tyypillisiä toimintamalleja, vastuualueita sekä toimintoja johtotehtävissä. Osa tutkimuksista tutki myös, miten johtajat selviytyvät vaatimuksista, rajoituksista ja rooliristiriidoista työpaikoilla. (Yukl 2013, 28.) Käytösteorioiden tutkimuksissa päädyttiin kahteen eri käyttäytymistyyppiin, ihmissuhdeorientoituneeseen ja tehtäväorientoituneeseen (Robins & Judge 2015, 368).

Ihmissuhdeorientoitunut johtaja korostaa ihmissuhteita, on kiinnostunut työntekijän tarpeista ja hyväksyy muiden yksilölliset erot. Ihmissuhdeorientoituneille johtajille luonteenomaista on keskinäinen luottamus, työntekijöiden ideoiden kunnioittaminen sekä heidän tunteiden huomioon ottaminen. Johtaja kohtelee alaisia tasavertaisina sekä tukee ja puolustaa heitä. Vastuullinen johtaja auttaa työntekijöitään myös henkilökohtaisissa ongelmissa, on ystävällinen ja helposti lähestyttävä. Johtaja löytää aikaa kuunnella alaisten ongelmia. Ihmissuhdeorientoituneeseen johtamiseen liittyy usein työntekijöiden korkeampi tyytyväisyys, motivaatio ja kunnioitus johtajaa kohtaan. (Robins & Judge 2015, 367-368; Yukl 2013, 64.)

Tehtäväorientoitunut johtaja korostaa työn teknisiä tai tehtäviä koskevia näkökohtia ja keskittyy ryhmän tehtävien suorittamiseen. Tehtäväorientoitunut johtaja yrittää organisoida työtä, työsuhteita ja tavoitteita. Johtaja asettaa ryhmän jäsenet tiettyihin tehtäviin, odottaa työntekijöiden pitävän yllä määrättyä suoritustasoa ja korostaa aikatauluissa pysymistä. Johtaja pyytää alaisia seuraamaan tiettyjä toimintamalleja ja kritisoi huonosta työstä. Tehtäväorientoituneeseen johtamiseen liittyy korkeampi ryhmän ja organisaation tuottavuus ja positiivisempi suorituskyvyn arviointi. (Robins & Judge 2015, 367-368; Yukl 2013, 64.)

Käyttäytymisteorian tutkimiseksi on toteutettu monia tutkimuksia. Ensimmäisiä tutkimuksia oli The Ohio State Universityn työ 1940-luvun lopussa, joka korosti muunkin kuin vain johtajan piirteiden tutkimisen tärkeyttä. University of Michigan toteutti myös sarjan tutkimuksia siitä, miten johtaminen toimii pienissä ryhmissä. Kolmannen tutkimuslinjan aloitti Blake ja Mouton 1960-luvun alussa, ja he tutkivat, miten johtajat käyttivät tehtävä- ja ihmissuhdekeskeistä käyttäytymistä organisaatioympäristössä. (Northouse 2016, 71.) Ryhmä The Ohio State Universityn tutkijoita olivat sitä mieltä, että persoonallisten piirteiden tutkiminen ei tuottanut tulosta ja päättivät analysoida, miten yksilöt toimivat, kun he johtavat ryhmää tai organisaatiota. Tutkimuksen toteutuksessa johtajien alaiset vastasivat kyselyihin johtajistaan ja kyselyissä alaisten tuli tunnistaa kerrat, jolloin johtaja käytti tiettyä käyttäytymistyyliä. Vastauksista nousi selkeästi esiin kaksi päätyyliä: tehtävä- ja ihmissuhdekeskeisyys. Tutkimuksissa nämä kaksi käyttäytymistyyliä nähtiin toisistaan erillisinä ja itsenäisinä eikä yhtenäisenä jatkumona. Tehtäväkeskeisyyden määrä johtajassa ei välttämättä vaikuta ihmissuhdekeskeisyyden määrään. Monia tutkimuksia on tehty, jotta saataisiin selville, kumpi käyttäytymistyyli on tehokkaampi, mutta tulokset ovat olleet vaihtelevia. (Northouse 2016, 72-73.)

University of Michiganin tutkijat toteuttivat niin ikään johtamisen tutkimuksia, joissa korostettiin johtajan käyttäytymisen vaikutusta pienen ryhmän suoritukseen. Tutkimuksessa tunnistettiin kaksi johtamiskäyttäytymistä: työntekijäorientoitunut ja tuotanto-orientoitunut. Työntekijäorientoitunut käytös vastaa pitkälti ihmissuhdekeskeistä käyttäytymistä, eli johtajat arvostavat alaisiaan yksilöinä, ovat kiinnostuneita heistä ihmisinä ja huomioivat heidän yksilölliset tarpeet. Tuotanto-orientoitunut käytös taas vastaa tehtäväkeskeistä käyttäytymistä, eli työntekijät nähdään vaan välineenä saada työ tehdyksi. Toisin kuin Ohio University of Michiganin tutkijat näkevät työntekijä- ja tuotanto-orientoituneisuuden yhtenäisenä jatkumona. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jos johtaja on enemmän tuotanto-orientoitunut, on hän silloin vähemmän työntekijäorientoitunut. (Northouse 2016, 73-74.)

Parhaiten tunnettu johtamiskäyttäytymiseen liittyvä malli on varmaankin Managerial Grid. Alun perin Managerial Grid –nimellä kulkenut, sittemmin uudelleen nimettynä Leadership Grid, malli suunniteltiin selittämään, miten johtajat auttavat organisaatiota saavuttamaan päämääränsä kahden tekijän kautta. Nämä kaksi tekijää ovat ihmisiin ja tuotantoon keskittyminen. Tuotantoon keskittymisen voi rinnastaa tehtäväorientoituneeseen ja ihmisiin keskittymisen ihmissuhdeorientoituneeseen käyttäytymiseen. Leadership Grid yhdistää nämä kaksi tekijää malliin, jossa on kaksi risteävää akselia. Vaaka-akseli kuvastaa johtajan tuoloskeskeisyyttä ja pystyakseli kuvaa johtajan ihmiskeskeisyyttä. Kumpikin akseli on piir-

retty yhdeksän pisteen mittakaavaksi, jossa yksi edustaa pienintä arvoa ja yhdeksän suurinta arvoa. Arvot määräytyvät henkilön tulos- ja ihmiskeskeisyyden mukaan. Tutkimuksen mukaan johtajilla on usein pysyvä käyttäytymistyyppi ja varakäyttäytymismalli tilanteisiin, joissa johtaja on paineen alla ja normaalit toimintatavat eivät toimi. (Northouse 2016, 74-78.)

Teorian pohjalta ei ole kuitenkaan näyttöä siitä, miten johtajan käyttäytyminen vaikuttaa suoritustuloksiin. Tutkijat eivät ole pystyneet määrittämään linkkiä tehtävä- ja ihmissuhdekeskeisen käyttäytymisen ja lopputuloksien, kuten työtyytyväisyyden ja tuottavuuden, välillä. Ainoa vahva tulos on, että ihmissuhdekeskeisillä johtajilla on tyytyväisempiä alaisia. Teoria ei myöskään ole löytänyt vastausta siihen, millainen käyttäytymistyyli olisi universaalisti toimiva ja tehokas lähes joka tilanteessa. Teorian ja useiden tutkijoiden mukaan, tehokkain johtaja on sekä ihmissuhde- että tehtäväkeskeinen. Tieteellistä näyttöä tälle päätelmälle ei kuitenkaan kovin paljon löydy, eikä se välttämättä päde kaikissa tilanteissa. (Northouse 2016, 30-32.)

4.3 Kontingenssiteoriat

Menestystä johtamisessa on vaikea ennustaa erottelemalla muutamia piirteitä ja käyttäytymismalleja. Se, mikä toimii hyvinä ja huonoina aikoina, ei tunnu soveltuvan pitkänajan menestykseen. Kontingenssiteoria korostaa tilanteen merkitystä johtamistyyliin (Robins & Judge 2015, 369.) 1970- ja 80-luvuilla esiteltiin useampia kontingenssiteorioita: Fiedlerin malli, situationaalinen johtaminen ja path-goal-teoria (Yukl 2013, 168.)

Fiedlerin mallin mukaan tehokkaat ryhmät ovat riippuvaisia siitä, että johtajan tyyli olla vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa ja tilanteen johtajalle antama valta, sopivat yhteen. Fiedlerin LPC-testin (least preferred coworker) tulokset paljastavat johtajan motiivihierarkian. Korkean tason LPC-pisteet kertovat johtajan olevan motivoitunut läheiseen henkilöiden väliseen suhteeseen ja toimivan hienotunteisesti, jos suhteita pitää parantaa. Tehtäväämäärien saavuttaminen on toissijainen motiivi, ja siitä tulee tärkeä vasta, kun suhde alaisiin on riittävän hyvä. Jos LPC-tulokset ovat alhaiset, on johtaja ensisijaisesti kiinnostunut tavoitteiden saavuttamisesta ja käyttäytyy tehtäväkeskeisesti, mikäli ongelmia tavoitteiden saavuttamisessa ilmenee. Vasta, kun tavoitteet on saavutettu ja ryhmän suoritus on tarpeeksi hyvä, johtaja kiinnostuu hyvästä suhteesta alaisiinsa. (Yukl 2013, 172-173.)

Muuttujana Fiedlerin mallissa toimii tilanteen suotuisuus, joka määräytyy tehtävän jäsentelyn, johtajan valta-aseman ja johtajan ja alaisten välisen suhteen mukaan. Tilanne on suo-

tuisin, jos johtajalla on huomattava valta-asema, tehtävä on hyvin jäsennelty ja suhde alaisiin on hyvä. Teorian mukaan, alhaisen LPC-tuloksen saanut johtaja menestyy parhaiten joko hyvin suotuisissa tai hyvin epäsuotuisissa tilanteissa. Korkean LPC-tuloksen saanut johtaja puolestaan menestyy silloin, kun tilanne on suotuisan ja epäsuotuisan väliltä. Fiedler olettaa, että yksilön johtamistyyli on pysyvä: jos tilanne vaatii tehtäväorientoitunutta johtajaa, mutta johtaja on ihmissuhdeorientoitunut, joko tilannetta on muutettava tai johtaja on korvattava, jotta saavutetaan paras mahdollinen tehokkuus. Teoria ei selkeästi tunnista, miten LPC-pisteet ja tilanteen suotuisuus yhdessä määrittävät ryhmän suorituksen. Lisäksi LPC-testin tulkinta on muuttunut useita kertoja vuosien varrella ja mittareiden merkitys on edelleen kyseenalainen. (Robins & Judge 2015, 370; Yukl 2013, 172-173.)

Yksi tunnetuimmista johtamisen tutkimuksen lähestymistavoista on situationaalinen johtaminen, ja sen ovat kehittäneet Hersey ja Blanchard (1969, teoksessa Northouse 2016, 93). Situationaalisen johtamisen teoria keskittyy johtamiseen eri tilanteissa. Oletus on, että eri tilanteet vaativat erilaista johtamista. Tämän teorian mukaan johtajana menestyminen vaatii sitä, että johtaja mukautuu eri tilanteiden vaatimuksiin ja muuttaa johtamista niiden mukaisesti. Situationaalisen johtamisen teorian mukaan johtaminen koostuu sekä ohjaavasta että tukevasta ulottuvuudesta, ja että kumpaakin tulee soveltaa asianmukaisesti kussakin tilanteessa. Määritelläkseen, mitä tarvitaan tietyssä tilanteessa, johtajan täytyy arvioida alaisiaan siinä, kuinka osaavia ja sitoutuneita he ovat asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. (Northouse 2016, 93.)

Situationaalinen teoria keskittyy siis johtajan alaisten valmiuksiin. Menestyvä johtaminen vaatii sitä, että johtamistyyli valitaan johdettavan valmiuksien mukaan. (Robins & Judge 2015, 371.) Situationaalinen johtaminen määrittää sopivan johtamiskäyttäytymisen alaiselle eri tilanteissa. Tilanteen muuttuja tässä on alaisen valmiudet eli kyky ja itseluottamus tehdä tehtäviä. Jos työntekijän valmiustaso on alhainen, tulisi johtajan käyttää tehtäväkeskeistä käyttäytymismallia. Työntekijälle tulisi siis silloin antaa selkeitä standardeja ja toimintamalleja. Lisäksi johtajan tulisi ohjata työskentelyä ja tarkkailla etenemistä. Kun työntekijän valmiudet nousevat, johtajan tulisi siirtyä enemmän ihmissuhdekeskeiseen käyttäytymismalliin. Silloin johtajan tulisi neuvotella alaisen kanssa ja tarjota enemmän huomiota ja kehuja. Kun valmiudet ovat korkealla, johtajan tulisi käyttää laajaa delegointia ja vain vähän ohjaavaa ja tukevaa käytöstä. (Yukl 2013, 172.) Valmiuksilla voidaan tarkoittaa myös sitä, missä määrin työntekijä on halukas ja kykenevä suorittamaan tiettyjä tehtäviä. Jos esimerkiksi työntekijä ei ole halukas tai kykenevä, johtajan on annettava selkeät ja tarkat ohjeet. Jos taas työntekijä on sekä halukas että kykenevä, johtajan ei oikeastaan tarvitse tehdä juuri mitään. (Robins & Judge 2015, 371-372.) Teorian ensisijainen painopiste

on lyhyen aikavälin käyttäytymisessä, mutta ajan myötä johtajan on mahdollista lisätä alaisen valmiuksia rakentamalla henkilön taitoja ja itseluottamusta (Yukl 2013, 172).

Situationaalisella johtamisella on monia vahvuuksia. Ensimmäinen niistä on sen tunnettuus, ja situationaalista johtamista käytetään paljon johtamisen koulutuksissa eri organisaatioissa. Toinen vahvuus on teorian käytännöllisyys, se on helposti ymmärrettävä ja sovellettavissa eri ympäristöissä. Muut johtamisen teoriat usein ovat enemmän kuvailevia ja esitteleviä luonteeltaan, mutta situationaalinen johtaminen on hyvinkin ohjailevaa, antaen ohjeita siitä, miten eri tilanteissa tulisi toimia. Teoria korostaa johtamisen joustavuutta, sillä johtajan tulisi sopeuttaa tyyliä aina kuhunkin tilanteeseen ja omien alaistensa tarpeisiin sopivaksi. Lisäksi teoria muistuttaa kohtelevaan jokaista alaista yksilöllisesti, ottaen huomioon asetetun tavoitteen ja sen, miten alaiset voisivat entisestään kehittyä. Teoria allevii-vaa sitä, että jokaisella alaisella on yksilölliset kyvyt ja tarpeet. (Northouse 2016, 98-99.)

Situationaalisella johtamisella on myös omat rajoitteensa. Situationaalista johtamista tutkivia tutkimuksia ei ole toteutettu kovin monia teorian perustelemiseksi. Tutkimuksien puutteesta nousee esiin kysymyksiä teorian paikkaansapitävyydestä. Yksi ongelma on alaisen valmiuksien käsitteellistäminen ja, kuinka niitä voi teoriaan perustuen arvioida. Teoria ei varsinaisesti selitä, miten alaisen valmiuksien taso kehittyy paremmaksi. Ongelmana on myös nähty se, miten teorian mukaan johtajan käytös yhdistetään alaisen valmiuksien kehittymiseen. Joissakin tutkimuksissa on tutkittu, miten teorian ohjeet käyttäytymisen muuttamiselle alaisen valmiuksien mukaan toimivat. Tutkimuksissa ei kuitenkaan ole saatu todisteita siitä, että teorian ohjeet todella toimisivat. Teoria ei myöskään ota huomioon demografisia tekijöitä, kuten ikää, koulutusta tai sukupuolta. On esimerkiksi todettu, että naiset suosivat tukevaa johtamista ja miehet puolestaan suosivat enemmän ohjaavaa johtamista. Iän ja koulutustason on myös huomattu vaikuttavan siihen, millaista johtamista alaiset suosivat. Haasteena on lisäksi se, pitääkö johtajan muokata käyttäytymistään ryhmän vai ryhmän yksilöiden valmiuksien kehittymisen mukaan. Tutkimuksissa on todettu, että ryhmän valmiudet kehittyvät jokseenkin samalla tavalla kuin yksilön, minkä takia johtajan tulisi muokata käyttäytymistään ryhmän kehityksen mukaan. Tämä on kuitenkin ristiriidassa yksilöiden kehityksen ja johtamisen kanssa, sillä ryhmässä voi olla alaisia, joiden valmiudet poikkeavat suuresti ryhmän valmiuksista. (Northouse 2016, 99-102.)

Path-goal-teoria perustuu alaisten motivointiin tavoitteiden saavuttamiseksi. Teoria ilmestyi kirjallisuuteen 1970-luvulla esimerkiksi Housen tutkimuksissa. Path-goal teoria korostaa johtajan tyylin, alaisten ominaisuuksien ja organisaatioympäristön välistä suhdetta. Johtajalle on välttämätöntä mukauttaa käyttäytyminen sen mukaan, mikä parhaiten sopii alaisen motivaation tarpeisiin. Tämä tapahtuu valitsemalla käyttäytymisen, joka lisää tai

täydentää sitä, mikä puuttuu työympäristöstä. Johtajat yrittävät parantaa tavoitteisiin pääsemistä tarjoamalla informaatiota ja palkintoja, eli johtajat siis tarjoavat asioita, joiden uskovat auttavan alaisia tavoitteiden saavuttamisessa. (Northouse 2016, 115.)

Path-goal-teorian mukaan johtajan tehtävänä on auttaa alaisiaan saavuttamaan tavoitteensa ja antaa tarvittavia ohjeita, tukea ja muita tarvittavia resursseja, jotta he voivat saavuttaa tavoitteensa. Johtajan tulee varmistaa, että työntekijöiden tavoitteet ovat yhteneväiset organisaation tavoitteiden kanssa. Termi path-goal viittaa siihen, että johtaja selkeyttää alaisen polkua (path) kohti työn tavoitteita (goals) ja tekee matkasta helpomman vähentämällä esteitä. Se, tuleeko johtajan olla ohjaava vai tukeva, riippuu tilanteesta ja tehtävien vaativuudesta. (Robins & Judge 2015, 372.)

Housen ja Mitchellin (1974, teoksessa Northouse 2016, 115) mukaan johtaminen luo motivaatiota, kun se lisää alaisten työstään saamien erilaisten palkintojen määrää ja valikoi-maa. Johtaminen motivoi myös silloin, kun se kirkastaa ja helpottaa polkua tavoitetta kohti. Ytimekkäästi ilmaistuna path-goal-teoria on suunniteltu selittämään, miten johtajat voivat auttaa alaisiaan tavoitetta kohti mentäessä valitsemalla tiettyjä käyttäytymistyyplejä, jotka sopivat parhaiten alaisten tarpeisiin ja kyseessä olevaan tilanteeseen. Path-goal-teorian käyttäytymistyyplejä ovat ohjaava, tukeva, osallistava ja tavoiteorientoitunut. Ohjaava käyttäytymistyyli vastaa paljolti tehtäväkeskeistä käyttäytymistä ja tukeva käyttäytyminen puolestaan vastaa ihmissuhdekeskeistä käyttäytymistä. Osallistava käyttäytyminen nimensä mukaisesti osallistaa alaisia mukaan päätöksentekoon, jolloin johtaja konsultoi alaisiaan ja kysyy heidän ideoita ja mielipiteitä. Tavoiteorientoitunut johtaja haastaa alaisensa suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla ja etsii jatkuvaa kehitystä. (Northouse 2016, 115-118.)

Path-goal-teorian vahvuuksia on se, että se antaa teoreettista kehystä ja ymmärrystä johtamiskäyttäytymisen vaikutuksista alaisten tyytyväisyyteen ja työsuoritukseen. Teoria oli ensimmäisiä, jotka käsitteellistivät useampia käyttäytymistyyplejä eikä käyttänyt pelkästään tehtävä- ja ihmissuhdeorientoituneita malleja. Yksikään muu johtamisen teoria ei käsittele suoraan samalla tavalla motivaatiota ja teoria saattaa motivaation nostamista koskevat asiat esille ja johtajan mietittäväksi. Teoria muistuttaa johtamisen perimmäisestä tarkoituksesta ohjata ja valmentaa alaisia tavoitteiden saavuttamiseksi. (Northouse 2016, 122-123.) Teoria on saanut osakseen kritiikkiä, sillä se on melko monimutkainen ja yhdistelee monia erilaisia johtamisen näkökulmia. Koska johtamiskäyttäytymisen valintaan vaikuttavat tehtävä, tavoitteet, alaiset ja organisaatio, voi olla hyvinkin vaikeaa soveltaa teoriaa käytäntöön ja löytää sopiva käyttäytymistyyli tiettyyn tilanteeseen sopivaksi. Teorian luo-

tettavuutta ei ole kovinkaan paljoa tutkittu, eikä kaikkia käyttäytymistyyliä ole tutkittu tasavertaisesti. Teoria ei myöskään riittävästi selitä johtamiskäyttäytymisen ja alaisten motivaation välistä suhdetta. Tällöin path-goal-teoriaa toteuttava johtaja ei välttämättä tiedä, miten valittu käyttäytyminen vaikuttaa alaisten motivaatioon ja odotuksiin työstä. Path-goal-teorian perusteella johtamista voi ajatella yksisuuntaisena: johtaja vaikuttaa alaisiin. Tästä voi kuitenkin seurata se, että alaisista tulee johtajasta riippuvaisia tavoitteiden saavuttamisessa. (Northouse 2016, 124.)

4.4 Transformationaalinen johtaminen

1980-luvulla tutkijat kiinnostuivat johtamisen emotionaalisista ja symbolisista näkökulmista. Nämä prosessit auttavat ymmärtämään, miten johtajat vaikuttavat alaisiinsa, saaden heidät tekemään uhrauksia ja asettamaan organisaation tarpeet omien materialististen intressiensä edelle. (Yukl 2013, 300-301.) Fiedlerin malli ja path-goal-teoria kuvaavat transaktionaalista johtajaa, joka johtaa alaisia vakiintuneita tavoitteita kohti selkeyttämällä rooleja ja tehtävien vaatimuksia. Transformationaalinen johtaja puolestaan inspiroi alaisiaan ylittämään omat etunsa organisaation yhteisen hyvän eteen. Transformationaalisilla johtajilla voi olla syvälinen ja erikoislaatuinen vaikutus työntekijöihin. Transformationaalinen johtaja kiinnittää huomiota yksittäistenkin alaisten huoliin ja tarpeisiin, muuttaa seuraajien tietoisuutta asioista auttamalla heitä tarkastelemaan ongelmia uudella tavalla ja innostaa alaisiaan ylimääräisiin ponnistuksiin ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi. (Robins & Judge 2015, 377-378.)

Transformationaalisen johtamisen teoria on saanut paljon vaikutteita James McGregor Burnsilta (1978, teoksessa Yukl 2013, 312). Burns vertasi transformationaalista johtamista transaktionaaliseen johtamiseen. Transformationaalinen johtaminen vetoaa alaisten moraaliin arvoihin, tarkoituksena herättää heidän tietoisuutta eettisistä asioista ja mobilisoida heidän energia ja resurssit organisaation uudistamiseen. Transaktionaalinen johtaminen puolestaan vetoaa seuraajien omiin kiinnostuksiin ja hyötyjen vaihtamiseen. Transaktionaaliseen johtamiseen voi liittyä arvoja, mutta ne ovat silloin vaihdannan kannalta tärkeitä, kuten rehellisyys ja vastuullisuus. (Yukl 2013, 312.)

Useita transformationaalisen johtamisen teorioita on luotu, mutta eniten johtamisen tutkimukseen on vaikuttanut B. M. Bass (1985, teoksessa Yukl 2013, 312), joka perusti ajatuksensa Burnsien ideoihin. Transformationaalisesti johdetut työntekijät luottavat johtajaan, ovat uskollisia ja kunnioittavat sekä ihailevat johtajaa. Työntekijät ovat lisäksi motivoituneita tekemään enemmän kuin heiltä odotetaan. Johtaja motivoi työntekijöitä lisäämällä

heidän tietoisuuttaan tuloksien tärkeydestä ja taivuttelemalla heidät luopumaan omista intresseistään organisaation hyväksi. Kontrastina transaktionaalisessa johtamisessa on aina osana vaihdannan prosessi, joka voi johtaa työntekijän myötämielisyyteen, muttei välttämättä tuota sitoutumista tai innostusta tuloksiin. Bassin (1985, teoksessa Yukl 2013, 313) mukaan transformationaalinen johtaminen lisää työntekijöiden motivaatiota ja parantaa suoritusta enemmän kuin transaktionaalinen johtaminen. Tehokkaat johtajat silti käyttävät molempien tapojen yhdistelmään. (Yukl 2013, 313.)

Transformationaaliset johtajat ovat tehokkaampia, koska he ovat luovia ja he rohkaisevat myös alaisiaan olemaan luovia. Transformationaalisesti johdetuissa organisaatioissa vastuuta jaetaan ja johtajat ottavat helpommin riskejä. Lisäksi ylimmän johdon edustajat ovat todennäköisemmin yhtä mieltä organisaation tavoitteista, mikä parantaa organisaation suorituskyykyä. Transformationaaliset johtajat antavat alaisilleen kyvykkyyden tunnetta ja luovat ryhmään ”me pystymme tähän” –henkeä. Alaiset todennäköisemmin pyrkivät kunnianhimoisiin tavoitteisiin, hyväksyvät organisaation strategiset tavoitteet ja uskovat, että tavoitteet, joita kohti pyritään, ovat myös henkilökohtaisesti tärkeitä. Transformationaalinen johtaminen yhdistetään vähäiseen työntekijöiden vaihtuvuuteen, matalaan stressi- ja burnout-tasoon sekä korkeaan tehokkuuteen ja työntekijöiden tyytyväisyyteen. (Robins & Judge 2015, 379-381.)

Transformationaalinen johtaminen perustuu ajatukseen, jonka mukaan johtajat ja alaiset voivat saavuttaa enemmän ja olla tyytyväisiä, jos he ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa kuin, jos he tekisivät töitä toisistaan erillään. Transformationaalinen johtaja ei pakota käymään kauppaa työsuorituksilla ja palkkioilla, antamalla esimerkiksi palkankorotuksen tietyn suuruudesta myynnin kasvattamisesta. Transformationaalisen johtamisen mukaan pakottaminen velvoitteeseen on hyödytöntä ja yksilöiden tulisi työskennellä omaksi henkilökohtaiseksi ilokseen eikä vain ”maksaakseen takaisin” pomolleen. Transformationaaliset johtajat yhdistävät alaisiaan yhteisellä tavoitteella ja sytyttävät halun saavuttaa tavoitteet. Organisaation tavoitteiden jakaminen työntekijöiden kanssa antaa heille yhteisen ”unelman”, jota kohti pyrkii. Työntekijä, joka uskoo, että hänen omat päämäärät ja yrityksen päämäärät ovat yhtenäiset, luottaa ja välittää organisaatiostaan. (Berger & Brownell 2009, 380.)

Transformationaalisen johtamisen yksi rajoite on, että sitä pidetään enemmän johtajan ominaisuutena ja piirteenä kuin käyttäytymisenä. Tämä tekee transformationaalisen johtamisen kouluttamisesta ongelmallista, sillä ihmisiä on vaikeampi opettaa muuttamaan ominaisuuksiaan kuin käyttäytymistään. Lisäksi transformationaalinen johtaminen on käsitteil-

tään hyvin epäselvä. Teoria kattaa monia ominaisuuksia, kuten motivoinnin, vision luominen ja muutoksen edesauttaja, on vaikeaa määritellä tarkasti teorian muuttujia. Yksi teorian haaste on, että tutkimuksissa ei ole pystytty todistamaan, että transformationaaliset johtajat olisivat oikeasti pystyneet muuttamaan organisaatioita ja yksilöitä. Teoria on saanut kritiikkiä myös siitä, että se keskittyy johtajaan ja tämän aikaansaamiin vaikutuksiin ja muutoksiin alaisissa. Todellisuudessa alaisetkin voivat vaikuttaa johtajaan yhtä lailla, ja teoriassa pitäisikin keskittyä enemmän siihen, miten johtajat voivat rohkaista alaisia haastamaan johtajan vision. (Northouse 2016, 178-179.)

5 Johtamistyylit ja menetelmät

Tässä kappaleessa tutustutaan erilaisiin johtamistyyliin. Ensimmäiseksi tarkastellaan sosiaalipsykologian tutkija Kurt Lewinin (1939, teoksessa Gill 2016a) teoriaan autoritaarista, demokraattisista ja laissez-faire johtajista. Lewin oli yksi ensimmäisistä tutkijoista, joka tutki ryhmän dynamiikkaa ja organisaatioiden psykologiaa (Gill 2016a). Kappaleen lopussa perehdytään nais- ja miesjohtajien välisiin eroihin johtamistyyliissä.

5.1 Autoritaarinen johtaminen

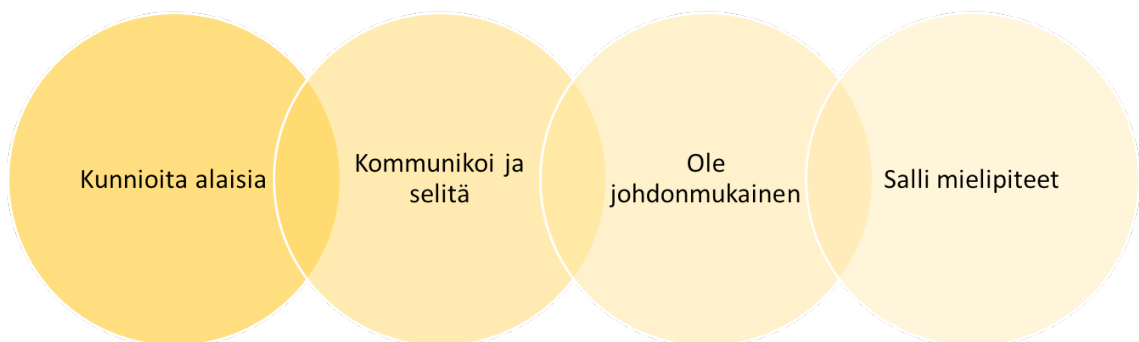
Monilla työpaikoilla autoritaarinen johtaminen on elintärkeää, varsinkin organisaatioissa, joissa vaaditaan virheetöntä tulosta. Autoritaarinen johtamistyyli edellyttää yhden henkilön tekemään strategisia päätöksiä alaisilleen. Viime vuosikymmeninä autoritaarisen johtamistyylin suosio on laskenut ja se on yksi vähiten pidetyistä johtamistyyleistä, vaikka se samalla on yksi yleisimmistä. Syy yleisyydelle on yksinkertainen: se toimii. Autoritaarinen johtaminen on saanut osakseen runsaasti kritiikkiä useiden tekijöiden vuoksi. Historiallisesti autoritaarinen johtaminen liitetään usein tyranneihin ja diktaattoreihin, jotka käyttivät itsevaltaisia keinoja suostutellakseen ja uhkaillakseen alaisia suorittamaan tehtäviä. Autoritaarinen johtaminen on soveltunut henkilöille, jotka johtavat ihmisiä, joilla ei ole taitoja, koulutusta tai kokemusta. Motivoivat johtamistyylit sopivat paremmin koulutetulle henkilölle. (Gill 2014.)

Historia maalaa värikkään kuvan autoritaarisista johtajista, esimerkiksi Adolf Hitleriä ja Joseph Stalinia pidetään fanaattisina tyranneina. Silti monet autoritaariset johtajat ovat olleet innovaattoreita, jotka mullistivat teollisuutta ja kehittyneitä yhteiskuntia. Progressiivisten ideoiden, itsemääräämisoikeuden ja autoritaarisen johtamisen yhdistelmä johti eräisiin historian merkittävimpiin tapahtumiin, esimerkiksi Rooman valtakunnan nousuun Julius Caesarin hallitsemana ja autojen suosio Henry Fordin ansiosta. Ford, joka kehitti liukuhihnatuotantoa tehokkaaksi, on yksi selkeimmistä autoritaarisen johtajan esimerkeistä, joka muutti yhteiskuntaa. Vaikka Ford on edelleen kiistanalainen hahmo, hän loi satoja tuhansia työpaikkoja. (Gill 2014.)

Kurt Lewin (1939, teoksessa Gill 2014) oli ensimmäinen tutkija, joka puhui autoritaarisesta johtamisesta. Hän määritteli autoritaarisen johtamisen seuraavasti: ei pyydä tai hyväksy muiden panosta päätöksentekoprosessiin, tekee kaikki päätökset yksin ja päättää työpaikan toimintatavoista sekä menettelyistä. (Gill 2014.) Autoritaariset johtajat tekevät kaikki päätökset itse konsultoimatta alaisiaan. Autoritaariset johtajat antavat käskyjä ja olettavat

alaisten seuraavan ja tottelevan häntä. (Berger & Brownell 2009, 383.) Autoritaariset johtajat eivät usein ota huomioon muiden mielipiteitä tai asiantuntemusta. Päätöksien tekeminen yksin luo valtavan vastuun autoritaarisille johtajille, sillä heiltä ei odoteta pelkästään kaikkien päätöksien tekemistä vaan heidän odotetaan tekevän kaikki oikeat päätökset. Autoritaarinen johtaminen on tarpeen silloin, kun henkilökunta tarvitsee nopeaa ja tehokasta koulutusta. Vastoin yleistä mielipidettä, autoritaarinen johtaminen soveltuu hyvinkin moniin organisaatioihin. Esimerkiksi start-up yritykset usein lanseerataan motivoivan johtamisen avulla, mutta myöhemmässä vaiheessa useimmat yritykset hyötyisivät autoritaarisesta johtamisesta. Autoritaarisia johtajia usein palkataan parantamaan tehokkuutta tietyissä osastoissa tai toiminnoissa. (Gill 2014.)

Autoritaarinen johtaminen voi olla menestyksenkäs, jos johtajat pitävät muutaman perusasian mielessään, jotka on esitelty lyhyesti kuviossa 2. Alaisia tulee kunnioittaa ja heille tulee osoittaa oikeudenmukaisuutta sekä objektiivisuutta. Toisten kunnioitus lisää keskinäistä kunnioitusta, mikä puolestaan vähentää eripuraa työpaikalla. Kommunikointi ja päätöksien selittäminen auttavat henkilöstöä ymmärtämään säännöt ja toimintatavat. Johdonmukaisuus ja kaikkien kohtelu yhdenmukaisesti lisää luottamusta ja kunnioitusta. Työntekijät arvostavat oikeudenmukaista ja puolueetonta kohtelua. Mielipiteiden salliminen kannustaa työntekijöitä ilmaisemaan itseään. Vaikka työntekijöiden ideoita ei otettaisi käyttöön, ihmiset arvostavat mahdollisuutta jakaa ajatuksiaan. (Gill 2014.)



Kuvio 2 Autoritaarisen johtamisen menestystekijät Gilliä (2014) mukaillen

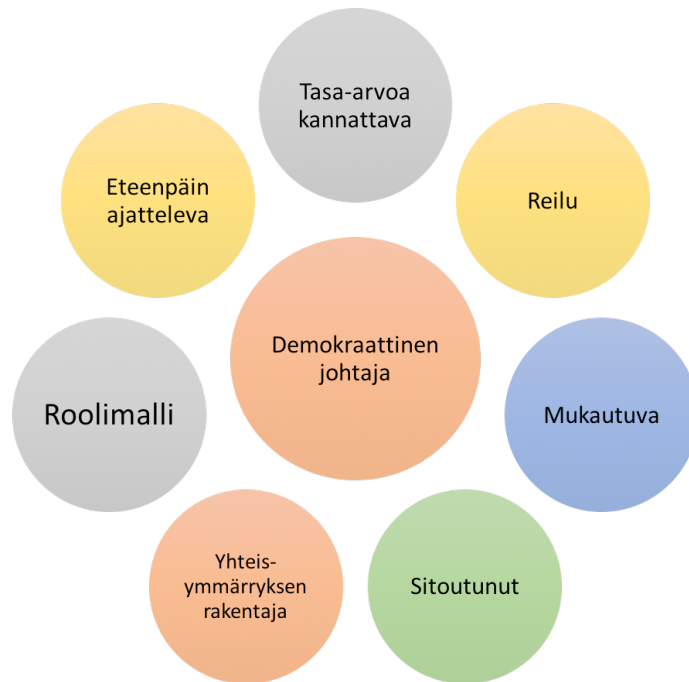
Parhaimmillaan autoritaarinen johtaminen vapauttaa työntekijöitä, jotka työskentelevät parhaiten selkeiden ohjeiden mukaan. Autoritaarinen johtaminen on tehokasta, kun päätöksiä pitää tehdä nopeasti, ja se pitää tiimit aikataulussa ja estää projektien pysähtymistä huonon organisoinnin takia. Pahimmillaan autoritaarinen johtaminen kuitenkin tukahduttaa henkilöstön ja estää luovuutta. Se voi lisäksi horjuttaa avointa kommunikaatiota johtajan ja alaisten välillä sekä kannustaa liian vaikutusvaltaista johtajaa asemansa väärinkäyttöön.

5.2 Demokraattinen johtaminen

Monet organisaatiot vaativat johtamiseen demokraattisempaa lähestymistapaa johtajien ja alaisten välille, jotta tuottavuus lisääntyy ja työntekijät pysyvät tyytyväisinä. (Berger & Brownell 2009, 384.) Demokraattinen johtaminen on noussut suosioon viime vuosikymmeninä, mutta se on peräisin Kurt Lewinin tutkimuksista 1930 ja 40-luvulta. Lewin (1939, teoksessa Gill 2016b) yhdessä kollegojensa tutkivat johtamiskäyttäytymistä ja tunnistivat demokraattisen johtamisen arvon organisaatioissa. Lewinin ja kollegojen haastattelujen perusteella kävi ilmi, että demokraattinen johtamistyyli oli suosituin alaisten keskuudessa. (Gill 2016b.)

Demokraattinen johtaminen perustuu ennen kaikkea yhtenäiseen kunnioitukseen, ja se edellyttää aina osallistavaa päätöksentekoa sekä yhteistyötä. (Gill 2016b.) Demokraattiset johtajat ottavat rutiininomaisesti alaisiaan mukaan päätöksentekoprosessiin ja tämä lähestymistapa perustuu ajatukseen, että avain hyvään johtamiseen on hyvä alaissuhde. Johtaja ymmärtää, että ryhmästä johdettu voima on paljon arvokkaampaa kuin statukseen liittyvä auktoriteetti. (Berger & Brownell 2009, 384.) Toinen merkittävä tekijä on rakentaa tiimit osaavista ja yhteistyökykyisistä henkilöistä. Monet demokraattiset johtajat menestyvät juuri siksi, koska he ottavat alaisensa mukaan keskusteluihin suurista ja pienistä päätöksistä. (Gill 2016b.)

Demokraattiset johtajat ovat tasa-arvoisia ja osallistuvat mukaan projekteihin, he ovat tiimiorientoituneita ja rakentavat yhteisymmärrystä sekä jakavat vastuuta avainhenkilöstön kanssa. Demokraattisten johtajien ominaisuuksia on esitelty kuviossa 3. Demokraattiset johtajat eivät vain palkkaa asiantuntijoita johtamaan projekteja ja odota tuloksia, vaan tulevat itse mukaan osaksi prosessia ja pysyvät ajan tasalla.



Kuvio 3 Demokraattisen johtajan ominaisuuksia Gilliä (2016b) mukaillen

Demokraattiseen johtamiseen sisältyy eri tulkintoja päätöksentekoon liittyen, sillä toiset johtajat luovuttavat päätöksentekovallan kokonaan alaisilleen ja toiset johtajat taas haluavat säilyttää lopullisen päätösvallan itsellään. Neuvottelevat johtajat haluavat säilyttää valtansa lopulliseen päätöksentekoon itsellään, vaikka rohkaisevatkin alaisiaan mukaan päätöksentekoon. Joka tapauksessa lopullinen auktoriteetti säilyy neuvottelevalla johtajalla. Demokraattiset johtajat antavat lopullisen päätösvallan alaisilleen kaikissa päätöksissä, eivätkä koskaan pyörrä alaistensa päätöksiä, vaikka heillä olisikin mahdollisuus ja valta tehdä niin. (Berger & Brownell 2009, 384.)

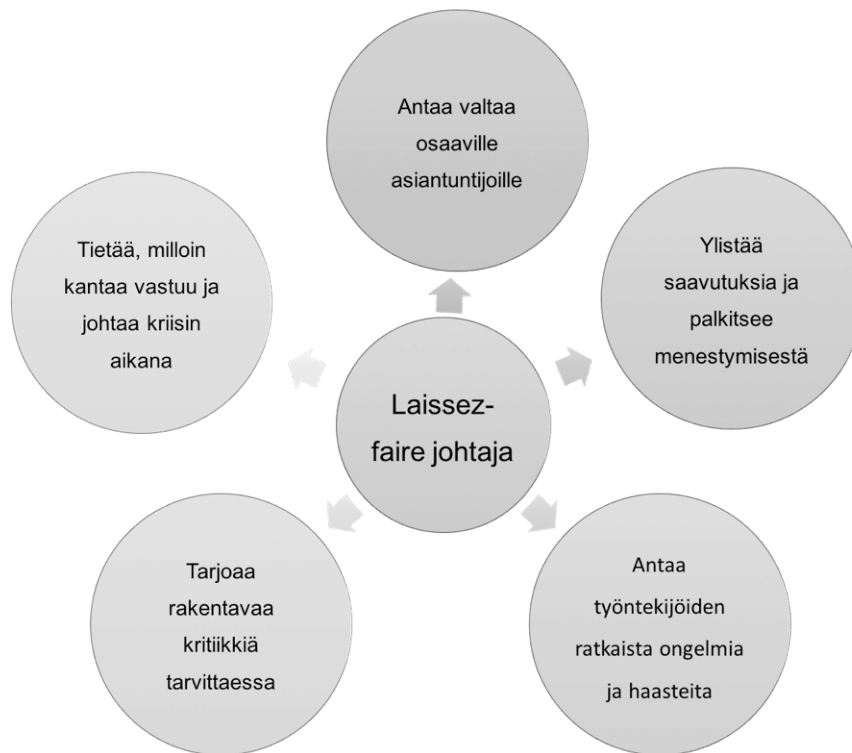
Demokraattisella johtamismenetelmällä on kerrottu olevan monia hyötyjä. Kun alaisia otetaan mukaan päätöksentekoon, saa paljon laajemman tietoperustan, johon perustaa päätöksiä. Työntekijä, joka on saanut osallistua organisaation päätöksiin, on yleensä innostuneempi viemään suunnitelmansa loppuun asti, kuin työntekijä, jolle päätökset on tehnyt autoritaarinen johtaja. Lisäksi työntekijä, joka kokee, että hänen mielipiteillään on merkitystä, on tyytyväisempi työssään. Työntekijöitä motivoidaan, jotta heidän tiedot omasta työstään ja koko organisaation toiminnasta kasvavat, jolloin heistä on vielä enemmän hyötyä. Kriittinen tekijä demokraattisessa johtamisessa on, että johtaja osaa oikeiden vastausten sijasta kysyä oikeita kysymyksiä ja pyytää apua oikeilta henkilöiltä kussakin tilanteessa. (Berger & Brownell 200, 384.) Lisäksi hyötyinä on, että tuottavuus kasvaa ratkaisukeskeisen työvoiman ansiosta ja sitoutuneet työntekijät ovat vähemmän poissa töistä. Luovuus ja innovaatiot voivat myös lisääntyä yhteistyön avulla. (Gill 2016b.)

Demokraattinen johtaminen on myös saanut osakseen kritiikkiä, sillä jos työntekijöistä tuntuu, että heidän panostaan ei huomioida, tämä johtamistyyli voi itseasiassa johtaa alhaisempaan tyytyväisyyteen ja tuottavuuteen. Johtajat voivat olla myös liian riippuvaisia alaiensa asiantuntemuksesta ja kokemuksesta. Demokraattisesti johdetussa organisaatiossa nopeat ja voimakkaat päätökset voivat olla hankalasti toteutettavissa. Samoin yhteistyö voi kuluttaa arvokasta aikaa, jos yritetään löytää kaikkia miellyttäviä ratkaisuja. Loppujen lopuksi jonkun on kuitenkin otettava vastuu päätöksistä ja menestyvä demokraattinen johtaja kantaa vastuunsa lopullisista päätöksistä. (Gill 2016b.)

5.3 Laissez-Faire johtaminen

Kurt Lewin (1939, teoksessa Gill 2016a) tunnisti laissez-faire johtamisen yhdeksi kolmesta pääjohtamistyylistä, mutta ei pitänyt sitä ensisijaisena ja suositeltavana johtamistyylinä. Hän yksinkertaisesti tunnisti laissez-faire johtamisen autoritaarisen johtamisen vastakohdaksi. (Gill 2016a.) Laissez-Faire johtamiseen viitataan suomeksi usein antaa mennä – tyylinä. Vapaasti käännettynä laissez-faire tarkoittaa ”antaa olla” ja käytännössä se tarkoittaa, että johtajat jättävät heidän alaisensa suorittamaan työn niin kuin itse parhaaksi näkevät, ilman tiukasti määriteltyjä sääntöjä tai toimintatapoja. Lyhyt versio siitä, mitä laissez-faire johtaminen on: tee mitä haluat niin kauan kuin saat työn tehtyä oikein. Johtajan näkökulmasta tie menestykseen on rakentaa vahva tiimi ja sen jälkeen pysyä poissa tieltä. Tämä johtamistyyli sopii hyvin organisaatioihin, jotka joko työskentelevät tuotekehityksen parissa, ovat erityisen luovia tai joissa innovaatiot ovat tärkeitä menestyksen kannalta. (Gill 2016a.)

Antaa olla –filosofian vuoksi ihmiset usein kuvittelevat, että laissez-faire johtajat jättäytyvät pois päätöksenteosta. Jotkut johtajat toki valitsevat tämän lähestymistavan, mutta useimmat ovat enemmän mukana päätöksenteossa kuin ihmiset ymmärtävät. Laissez-faire johtaminen perustuu ennen kaikkea luottamukseen ja laissez-faire johtajat työskentelevät tyypillisesti sellaisten henkilöiden kanssa, joilla on vahvat taidot, koulutus ja kokemus, he ovat itsemotivoituneita, heillä on todistettuja saavutuksia projekteista ja he pitävät työskentelystä ilman tarkkaa valvontaa. Laissez-faire johtajia yhdistää tietyt ominaisuudet, jotka on esitelty kuviossa 4. Laissez-faire johtaminen antaa henkilökunnalle laajan vapauden tehtäviensä hoitamiseen, ja työntekijät ovat vastuussa tehtävien suorittamisesta ja ongelmien tunnistamisesta. Lisäksi työntekijöiden odotetaan ennakoivan lähitulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet. (Gill 2016a.)



Kuvio 4 Laissez-faire johtamisen ominaisuudet Gilliä (2016a) mukaillen

Menestyäkseen laissez-faire johtajan tulee seurata tarkkaan ryhmän suorituskkyä, pysyä ajan tasalla tuloksista ja ongelmista, palkata osaavia ja koulutettuja henkilöitä sekä antaa johdonmukaista palautetta. Hyvinä puolina laissez-faire johtamisessa on, että se antaa asiantuntijoiden toimia tuottavasti ja ottaa henkilökohtaista vastuuta omista saavutuksista ja epäonnistumisista. Se motivoi ihmisiä toimimaan optimaalisesti ja lisää menestyksestä suoriutumista asiantuntijoilla, jotka viihtyvät ympäristössä, joka tukee luovuutta ja itsenäistä päätöksentekoa. Huonoina puolina laissez-faire johtamisessa on muun muassa tehoton ajanhallinta, joka johtaa puolestaan epäselviin tavoitteisiin ja aikatauluista myöhästymiseen. Jos työntekijät eivät ole asianmukaisesti koulutettuja tai kokeneita, tämä johtamistyyli voi johtaa alhaiseen suorituskkyyn ja koko organisaation kärsimiseen. (Gill 2016a.) Koska tämä johtamistyyli takaa alaisille korkean itsenäisyyden, monet alaiset kokevat olonsa hämmentyneiksi ja turhautuneiksi. Monille työntekijöille on vaikeaa olla tehokas ilman seurattavaa suunnitelmaa. Johtaja ei saisi unohtaa, että monet kaipaavat johtajaltaan opastusta ja suunnan näyttämistä, joka luo alaisille turvallisuuden tunteen. (Berger & Brownell 2009, 384.)

5.4 Nais- ja miesjohtajien väliset erot johtamistyyliessä

Tutkijat sivuuttivat sukupuoleen ja johtamiseen liittyvät kysymykset aina 1970-luvulle asti. Yhteiskunnan muutoksien jälkeen naiset ovat nousseet vaikutusvaltaisiksiin johtotehtäviin,

ja sukupuolten välisille eroille johtamisessa on vahva kiinnostus tutkijoiden keskuudessa. Alussa tutkijat pohtivat, voivatko naiset johtaa, mikä nykyään on epärelevantti näkökulma aiheeseen. Nykyisin aihetta pohditaan miesten ja naisten johtamistyylien ja tehokkuuden erojen kautta. (Northouse 2016, 397-398.)

Globaali ilmiö on, että naisia on usein huomattavasti vähemmän korkeissa johtotehtävissä. Yhdeksi selitykselle ilmiölle on sanottu olevan sukupuolten väliset erot johtamistyyli- ja tehokkuudessa. Valtamediaa edustavat väittävät, että sukupuolten välillä todella on eroja johtamistyyli- ja tehokkuudessa, ja että naiset ovat tehokkaampia johtajia nykyaikaisemmissa yhteisöissä ja yrityksissä. Tutkijoilla on kuitenkin monipuolisempi näkemys aiheesta, ja monet väittävät, ettei sukupuolten välillä ole eroja tehokkuudessa tai johtamistyyli- ja tehokkuudessa. Tutkimuksissa todettiin, vastoin stereotyyppisiä oletuksia, että naiset eivät johda enemmän ihmissuhdekeskeisesti ja vähemmän tehtäväkeskeisesti kuin miehet. Tutkimuksissa nousi kuitenkin esiin, että naiset ovat enemmän demokraattisia ja osallistavia johtajia kuin miehet. (Northouse 2016, 401-402.)

Tuoreemmissa tutkimuksissa on tarkasteltu sukupuolien eroja transformationaalisessa johtamisessa. Tutkimuksissa selvisi pieniä mutta vahvoja eroja, ja naisten todettiin olevan yleensä enemmän transformationaalisia johtajia. Nais- ja miesjohtajien eroja tehokkuudessa on arvioitu monissa tutkimuksissa. Analyyseissä ilmeni, että miehet ja naiset ovat yhtä tehokkaita. Jos johtotehtävä oli yhteneväinen johtajan sukupuolen kanssa, miesten ja naisten välillä ilmeni eroja johtamisen tehokkuudessa. Eli naiset ovat vähemmän tehokkaita, jos johtajan rooli on maskuliinisempi. Esimerkki maskuliinisesta roolista on armeijan johtotehtävät, jossa naisten todettiin olevan vähemmän tehokkaita kuin miehet. Naisten todettiin kuitenkin olevan jonkin verran tehokkaampia koulutuksen, valtionjohdon ja sosiaalisten alojen johtotehtävissä. Naisten todettiin myös olevan oleellisesti tehokkaampia keskijohdon tehtävissä, missä ihmissuhdetaidot ovat korkeasti arvostettuja. Tutkimukset ovat osoittaneet myös pieniä eroja siinä, että naiset yleensä keskittyvät enemmän muiden hyvinvointiin ja eettiseen käyttäytymiseen. (Northouse 2016, 402-403.)

6 Laadullinen tutkimus ja tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä. Laadullinen menetelmä sopi toteutustavaksi, sillä tavoitteena oli kerätä haastateltavilta kokemuksia ja monipuolisia näkökulmia aiheeseen. Tutkimuksen tavoitteena oli saada yleiskäsitys siitä, millainen johtamiskulttuuri suomalaisissa hotelleissa on ollut ja miten se on muuttunut tähän päivään.

6.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Laadullista tutkimusta on vaikea määritellä yksiselitteisesti, sillä sille ei ole olemassa omaa teoriaa tai paradigmaa. Tutkimuksen tekemisessä kuitenkin olennaista on kysyä, mikä on totuus ja pyrkiä niin lähelle totuutta kuin on mahdollista. (Metsämuuronen 2006, 81-83.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimushenkilöt saavat hyvinkin vapaasti ja vapaamuotoisesti kertoa mielipiteitään ja kokemuksiaan tutkittavasta aiheesta (Tilastokeskus 2018b). Yleisimpiä tutkimusmetodeja kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat havainnointi, tekstianalyysi ja haastattelu (Metsämuuronen 2006, 88). Aineistoa analysoidessa käydään ensin kerätty aineisto läpi, päätetään mikä osa aineistossa kiinnostaa ja erotetaan kiinnostavat asiat muusta aineistosta. Tästä vaiheesta puhutaan usein myös aineiston litteroimisena tai koodaamisena. Sen jälkeen aineisto analysoidaan esimerkiksi luokittelun, teemoittelun tai tyypittelyn avulla, jonka jälkeen voidaan tehdä yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-106.)

Haastattelun voi kerätä monin tavoin esimerkiksi yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Haastattelu voi olla avoin, puolistrukturoitu tai strukturoitu ja sen kesto voi vaihdella muutamista minuuteista päiviin. Haastattelu sopii aineiston hankintaan, kun kartoitetaan tutkittavaa aluetta ja halutaan kuvaavia esimerkkejä. (Metsämuuronen 2006, 111-113.) Puolistrukturoitu haastattelu on toimiva, kun aihe on arka ja selvitetään heikosti tiedostettuja asioita. Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan usein myös teemahaastatteluksi ja se kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta kysymysten muotoa tai järjestystä ei ole määritetty tarkasti. Puolistrukturoidussa haastattelussa saatu tieto on syvää. (Metsämuuronen 2006, 114-115.)

Aineiston analysointiin on myös monia menetelmiä. Yksi niistä on sisällönanalyysi, jossa aineistoa tutkitaan eritellen, tiivistäen ja eroja ja yhtäläisyyksiä etsimällä. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa analysoidaan tekstimuotoista tai sellaiseksi muutettua aineistoa. Tarkasteltavat tekstit voivat olla esimerkiksi kirjoja, puheluita tai haastatteluja. Sisällönanalyysin avulla on tarkoitus muodostaa tiivistetty kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tarkoitus on myös liittää tulokset ilmiötä koskevaan laajempaan kontekstiin

ja muihin tutkimuksiin. Lyhyesti ilmaistuna sisällönanalyysi tarkoittaa aineiston sisällön sanallista kuvailua. Sisällönanalyysin ohella puhutaan myös sisällön erittelystä, joka tarkoittaa aineiston kvantitatiivista analyysia. Aineistosta voidaan esimerkiksi laskea, kuinka useasti tai tiheästi tietyt sanat esiintyvät tekstissä. Sekä sisällönanalyysia että sisällön erittelyä voidaan käyttää samaa aineistoa analysoitaessa. Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa joko teoria- tai aineistolähtöisesti riippuen siitä, halutaanko analyysin perustuvan aineistoon vai valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Laadullisessa tutkimuksessa ensisijainen luotettavuuden arviointikriteeri on tutkija, ja siksi luotettavuutta tulee arvioida koko tutkimusprosessin osalta. Tutkimuksen arvioinnin perustana on kysymys tutkimuksen väitteiden perusteltavuudesta ja totuudenmukaisuudesta. Luotettavuuden kannalta olisi tärkeää kertoa mahdollisimman tarkasti tutkimusprosessista aineistonkeruun ja sen jälkeisten tapahtumien osalta. Pohdittavana on myös aineiston riittävyys ja analyysin kattavuus. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin haastavaa määrittellä riittävää aineistoa ennakkoon. Analyysin kattavuutta voi arvioida sen pohjalta, perustuvatko tulkinnot satunnaisiin poimintoihin aineistosta vai ei. Analyysin arvioitavuutta ja toistettavuutta voidaan arvioida sen perusteella, pystyykö lukija seuraamaan päättelyä ja onko luokittelu- tai tulkintasäännöt esitetty yksiselitteisesti. Tavoitteena on, että toinen tutkija voisi niiden perusteella tehdä samat johtopäätökset ja tulkinnot aineistosta. Tulkintasääntöjä voi tutkimuksessa esitellä antamalla lukijalle nähtäväksi osa aineistosta, johon tulkinta on perustettu, jolloin lukijalla on mahdollisuus joko hyväksyä tai riitauttaa tulkinta. (Eskola & Suoranta 2000, 210-216.)

6.3 Tutkimuksen toteutus

Varsinaisen tutkimuksen toteutus alkoi haastattelukysymyksien tekemisestä. Ennen haastatteluja kysymyksiä testattiin muutamilla henkilöillä, jolloin ilmeni, että kysymyksissä käytetyt käsitteet vaatisivat havainnollistamista. Tämän takia päätettiin liittää haastattelukysymyksiin viisi eri käsitteitä havainnollistavaa kuvaa. Kuvissa on tiivistetty oleelliset ominaispiirteet jokaisesta haastattelukysymyksissä käytetyistä käsitteistä, joita olivat autoritaarinen, demokraattinen ja laissez faire –johtaminen sekä ihmis- ja tehtäväkeskeinen johtaminen. Varsinaisissa haastatteluissa haastateltaville annettiin mahdollisuus käyttää kuvia apuna kysymyksiin vastaamisessa. Haastattelutavaksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, sillä haastateltavat eivät muodosta yhteneväistä ryhmää. Lisäksi haluttuja kokemuk-

sia ja tietoja ei välttämättä lomakehaastattelun avulla saataisi ja saatu tieto jäisi todennäköisesti hyvin pinnalliseksi. Puolistrukturoidulla haastattelulla on mahdollista saada haastateltavilta syvää tietoa kokemusten kautta. Haastattelukysymyksiä alakysymyksineen oli yhteensä kuusi ja ne löytyvät liitteestä 1. Haastateltaviksi valittiin neljä henkilöä, jotka ovat työskennelleet vähintään viisi vuotta hotellialalla Suomessa. Haastateltavat valittiin eri hotelliketjuista, jotta aineisto olisi mahdollisimman kuvaava ja kattava. Haastateltaviksi saatiin henkilöitä sekä suomalaisesta, kansainvälisestä että eurooppalaisesta ketjusta ja he myös työskentelevät eri organisaatiotasolla. Aineiston monipuolisuutta lisäsi se, että haastateltavista osa oli eri organisaatiotasolta, jotta tutkimus ei kuvaa pelkästään esimerkiksi ylimmässä johdossa olevien käsitystä johtamiskulttuurin muutoksista. Haastattelut toteutettiin kasvotusten ja äänitettiin sanelimen avulla, ja niihin jokaiseen oli varattu vähintään puoli tuntia aikaa. Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin tekstimuotoon. Apuna litteroinnissa käytettiin tietokoneohjelmaa, joka automaattisesti pilkkoo ja tauottaa äänitteen, jotta sen auki kirjoittaminen olisi sujuvampaa.

Aineistoa oli helpointa tarkastella tekstimuotoisena, ja sen takia analysointitavaksi valikoitui tekstianalyysi ja tarkemmin määriteltynä sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi sopi parhaiten analysointitavaksi, koska sisällönanalyysin tarkoituksena on kuvata tiivistetysti tutkittavaa ilmiötä. Tiivistetyn kuvauksen lisäksi aineistosta pyrittiin myös etsimään eroja ja yhtäläisyyksiä näkemyksissä. Haastateltavien vastaukset olivat hyvin kuvailevia, minkä takia esimerkiksi sisällön erittely tai muu kvantitatiivinen analysointi ei todennäköisesti olisi toiminut yhtä hyvin analysointitapana. Litteroinnin jälkeen haastateltavien vastauksista tiivistettiin tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat ja haastateltavien vastauksia verrattiin toisiinsa erojen ja yhtäläisyyksien löytämiseksi. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti ja haastattelukysymyksien mukaisessa järjestyksessä. Tulokset jäsenneltiin niin ikään haastattelukysymyksien mukaan.

7 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitellään haastateltavien taustatiedot ja tutkimuksen tulokset. Aineisto on analysoitu sisällönanalyysillä ja tulokset on jäsennelty haastattelukysymyksien mukaisesti.

7.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavaksi saatiin neljä henkilöä, jotka työskentelivät eri hotelleissa. Kaksi haastateltavista työskenteli samassa ketjussa, mutta eri yksiköissä. Luottamuksellisista syistä vastaajat on koodattu kirjain- ja numeroyhdistelmällä. Kirjain viittaa haastateltava asemaan organisaatiossa ja numero erottelee samassa asemassa työskenteleviä haastateltavia toisistaan. Kirjain A tarkoittaa, että vastaaja on hotellinjohtaja, B viittaa siihen, että vastaaja työskentelee päällikkönä. Kirjain C tarkoittaa, että vastaaja työskentelee vuoroesi miehenä tai vuoropäällikkönä, jotka ovat hyvin samankaltaiset työtehtävät. Haastateltava A1 työskentelee tällä hetkellä eurooppalaisessa hotelliketjussa, mutta hänellä on työkokemusta sekä kansainvälisistä että suomalaisista hotelliketjuista. Haastateltava B1 on työskennellyt koko hotelliuransa ajan eurooppalaisessa hotelliketjussa. Haastateltava C1 työskentelee kansainvälisessä hotelliketjussa ja on työskennellyt aiemmin sekä suomalaisissa ketjuhotelleissa että kansainvälisissä ketjuhotelleissa. Haastateltava C2 työskentelee tällä hetkellä suomalaisessa ketjuhotellissa, mutta on aikaisemmin työskennellyt myös kansainvälisissä ketjuissa. Haastateltava A1 on työskennellyt pisimpään hotellialalla, hän oli aloittanut hotellialalla työskentelyn jo vuonna 1995, mutta välissä on ollut taukoja, jolloin hän on työskennellyt ravintola-alalla. Haastateltava B1 on työskennellyt hotellialalla 11 vuotta ja haastateltava C1 on työskennellyt alalla 10 vuotta. Haastateltava C2 oli työskennellyt lyhyimmän ajan alalla eli kuuden vuoden ajan. Taustatiedot on havainnollistettu taulukossa 2.

Taulukko 2 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltava	Työkokemus	Nykyinen työtehtävä	Nykyisen työpaikan omistuspohja
A1	15 vuotta	Hotellinjohtaja	Eurooppalainen
B1	11 vuotta	Päällikkö	Eurooppalainen
C1	10 vuotta	Vuoroesimies	Kansainvälinen
C2	6 vuotta	Vuoropäällikkö	Suomalainen

7.2 Johtamistyyliässä tapahtuneet muutokset

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että johtamistyyliässä on nähtävissä muutoksia. Haastateltava A1:n mielestä on tapahtunut suorastaan vallankumous johtamistyyliässä. ”Ennen hotellinjohtajat olivat isoja johtajia sekä oman arvon tuntevia ja johtamistyyli oli melko autoritaarista ja numeroiden kautta johtamista”, haastateltava A1. Haastateltavat kokivat, että johtaminen on muuttunut demokraattisempaan suuntaan. Monet haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että johtaminen on ollut jo jonkin aikaa enemmän demokraattista, mutta demokraattisuus on lisääntynyt entisestään. Haastateltava C2 mielestä demokraattinen johtaminen on ollut muutoksessa tavoite ja siihen ollaan myös menossa. ”Kyllä tosta autoritaarisesta on siirrytty eteenpäin ja kyllä meillä on ylipäänsä ollu täällä aika demokraattista johtamista meidän firmassa jo ennenkin, mut nyt se on vielä korostunut”, haastateltava B1.

Johtajan rooli nähdään nykyään enemmän kannustajana, mahdollistajana sekä motivoijana. ”Se mitä (hotelliketju) odottaa johtajalta on osallistava, mahdollistaja, antaa ihmisille mahdollisimman paljon vapauksia toteuttaa itseään ja sitä kautta motivoitua työtehtävistä”, haastateltava A1. Esimerkiksi haastateltava B1 kokee, että demokraattisuus näkyy työntekijöiden osallistamisessa, vapautena tehdä asioita omalla tavalla ja tehdä omia päätöksiä. ”Sitä kauttahan se (demokraattisuus) oikeestaan tulee, kun kysytään työntekijöiltä et miten he haluis tän tietyn aisan tehtävän”, haastateltava B1. Johtamistyyliässä koettiin nykyään olevan myös piirteitä laissez faire –johtamisesta esimerkiksi työntekijöiden lisääntyneen itsenäisyyden takia, mutta haastateltavat kokivat, että kaikkea vastuuta ei silti sysätä työntekijöille.

”Tietysti on vähän vaikutteita antaa mennä –tyylisestä johtamisesta mut ei kuitenkaan sillee että kaikki vastuu sysätään työntekijöille vaan annetaan vapautta työntekijöille tehdä omia päätöksiä mut sit kuitenkin asetetaan ne tietyt raamit missä on hyvä toimia”, haastateltava B1.

Haastateltava C1 kokee, että myös johdettavan työtehtävällä voi myös olla merkitystä johtamistapaan. Haastateltava C1:n mielestä hotellin myyntipalvelun johtaminen oli enemmän vahtivaa kannustamisen ja motivoinnin sekä osaamisen kehittämisen sijasta.

”Mä aloitin hotellin myyntipalvelusta, ja se myyntipalvelun johtaminen oli ehkä enemmän sitä puhelun aikoihin tuijottamista ja niitä aikojen vahtimista kuka

tulee ja lähtee millon ja must tuntuu et se ei ehkä ollu semmost boostaa-
mista mut sit ku mä menin vastaanottoon niin siinä huomasi ihan eri tavalla
miten se johtamiskulttuuri eroo sieltä taustatöistä”, haastateltava C1.

Haastateltavista kaikki paitsi C1 olivat sitä mieltä, että johtamistyyliä ei välttämättä ehdi
tapahtua muutoksia 10 vuodessa vaan se on pitempi prosessi. Lisäksi haastateltavat koki-
vat, että johtamistyyli on pitkälti riippuvaista johtajan persoonasta.

”Meil oli ehkä vähän semmost autoritaarista johtamista mut johtuen ehkä sit
siitä et se oli hyvin tyypillistä sit sille kyseiselle hotellinjohtajalle - - mä sanoi-
sin et se oli omast luonteest kiinni niin luonnejohtamista mitä silloin oli”, haas-
tateltava C2.

Lisäksi haastateltavista A1 ja C1 korostivat ketjun ja kulttuurin vaikutusta johtamistyyliin ja
standardeihin. Haastateltava A1 kertoi, että amerikkalaisesti johdetussa ketjussa, joka toi-
mii Suomessa, oli ketjun antamat ohjeistukset erilaiset, kun taas eurooppalaisesti johde-
tussa ketjussa. Myös sen, miten ihmiset suhtautuvat toisiinsa työpaikalla, koettiin muutta-
van johtamistyyliä. ”Se (johtamistyyli) varmasti muuttuu sen mukaan, miten työntekijät ja
ihmiset muuttuu siellä ja miten se heidän suhtautuminen toisiinsa muuttuu”, haastateltava
C2.

7.3 Muutokset työntekijöiden osallistamisessa ja itsenäisyydessä

Haastateltavat kokivat, että työntekijöitä osallistetaan nykyään enemmän päätöksente-
koon. ”Ennen joku päätti asioista ja niiden päätöksiä mukaan menttiin, mutta nykyään
enemmän ja paremmin otetaan työntekijöiden mielipiteitä huomioon ja pyritään tekemään
yhteisiä päätöksiä”, haastateltava B1. Haastateltava B1 myös toteaa, että työntekijöiltä ky-
sytään mielipiteitä ja ehdotuksia toimintamalleihin. Haastateltava C1 kertoo, että heidän
hotellissa mahdollisuudet vaikuttaa on todella hyvät ja esimiehet kysyvät alaisiltaan mieli-
piteitä. Haastateltava C1:n mielestä asema organisaatiossa kuitenkin saattaa vaikuttaa
vaikuttamismahdollisuuksiin ja, että mitä ylempänä organisaatiossa on, sitä helpompi on
vaikuttaa asioihin. Myös haastateltava C2 kokee, että työntekijöiden ideoita ja mielipiteitä
halutaan ja siihen kannustetaan koko ajan, sillä se on arvokasta tietoa, jota pitää hyödyn-
tää.

”Työntekijät tietää parhaiten, miten ne asiat hoituu ja pystyy ennustaa et jos
annetaan joku tietty toimintatapa ni kylhän työntekijät pystyy heti sanoo sen
tuleeks se toimii vai ei koske ne pystyy näkee sitä joka päivä tässä näin ni

sehän on ihan äärettömän arvokasta tietoa mitä työntekijöiltä saadaan ja sitä pitää hyödyntää”, haastateltava C2.

Haastateltava A1:n mielestä oivalluttamalla johtamisen ja valmentavan johtamisen olevan tärkeässä asemassa nykyään eli työntekijöitä kannustetaan itse ratkaisemaan ongelmia. Haastateltava A1 mielestä ihmisillä on usein vastaukset jo valmiina, ja jos esimies aina antaa ohjeet valmiina, niin työntekijä helposti vetäytyy ja ei enää edes vaivaudu miettimään itse ratkaisuja ongelmiin. Osallistamisen määrän koettiin kuitenkin olevan riippuvaista brändistä tai ketjusta. Ongelmaksi koettiin esimerkiksi se, että isoissa ketjuissa tiukka struktuuri tai jos toimitaan tiettyjen brändiohjeiden mukaisesti, voi estää päätöksentekoon osallistamista. ”Isoissa ketjuissa se (osallistaminen) on ongelma, koska pitää toimia jos toimitaan tietyn brändien mukaisesti tai tiettyjen ohjeistuksien mukaisesti ni se (osallistaminen) on hankala toteuttaa”, haastateltava C2.

Haastateltavat kokivat, että valta ei enää näy samalla tavalla kuin ennen ja sen määrä on pienentynyt. Haastateltavat kokivat myös, että valtaa jaetaan nykyään enemmän kuin ennen ja ollaan siirtymässä enemmän jalkautettuun valtaan ja päätöksentekoon. ”Kyllä sitä tosiaan jaetaan sitä valtaakin ja toisaalta se vallan käsite on tavallaan tai sen määrä on pienentynyt ettei se oo välttämättä niin jyrkkää”, haastateltava B1. Haastateltava A1 näki vallan myös sukupolvisidonnaisena asiana ja, että vanhempi sukupolvi vielä ehkä korostaisi aseman tuomaa valtaa ja kunnioitusta, jota nuorempi sukupolvi haastaa. Haastateltava C1:n mukaan valtaa ei enää niin selkeästi näe kuin joskus aikaisemmin. Haastateltava C2:n mielestä vallan käyttö terminä kuulostaa vanhanaikaiselta ja hän kokee, ettei valtaa terminä käytetä. Haastateltava C2:n mielestä puhutaan vallan väärinkäytöstä, mikäli valta tulee jotenkin korostetusti ilmi.

Kaikki haastateltavat kokevat, että työntekijöiden itsenäisyys on lisääntynyt. Ennen johdettiin tiukoilla standardeilla ja ohjeistuksilla, mutta nykyään työntekijöillä on enemmän vapautta toteuttaa itseään työssään. Itsenäisyyden määrän koettiin olevan riippuvainen brändistä, ja esimerkiksi haastateltava C1 koki, että isoissa ketjuissa ei ehkä anneta yhtä paljon vapauksia kuin pienemmissä tai elämyksiin panostavissa hotelleissa. Haastateltava C1 kokee, että itsenäisyys on lisääntynyt ja hän saa nykyään toteuttaa itseään enemmän työssään. Haastateltava A1 mielestä itsenäisyys pitää kuitenkin osata yhdistää ammattimaisuuteen ja työssä pitää aina pyrkiä toimimaan asiakkaan parhaaksi. Haastateltava C2:n mielestä työntekijät saavat nykyään enemmän valtaa hoitaa asioita niin kuin haluavat, kunhan asiat tulee tehtyä. ”Ainakin me saadaan meidän johtajilta tosi paljon kannustusta hoitaa asioita itse”, haastateltava C2. Haastateltava C2 kokee, että

kysymys on myös siitä, kuinka paljon työntekijä uskaltaa ottaa vastuuta. B1 ei mainitse itsenäisyyden lisääntymistä, mutta toteaa, että vaikka asioille on tietyt toimintamallit, niin niitä voidaan silti muuttaa, jos löytyy joku parempi tapa.

”Sillon 10 vuotta sitten johdettiin vahvasti standardeilla, oli semmoset kaaheen paksut operational standards kansiorivistöt joka toimistossa, mistä löyty sitten vastaus joka asiaan – nykyään yksi meidän arvoista on be you, joka tarkoittaa, että ole oma itsesi ja jokaisella on lupa olla just sellanen kuin on”, haastateltava A1.

Haastateltava A1 kokee, että kansainvälisissä ketjuissa kulttuuri voi olla hieman hierarkkisempi ja perinteisempi kuin eurooppalaisissa tai suomalaisissa ketjuissa. A1:n mielestä ketju, jossa hän työskentelee, on ”kansainväliseen ketjuun verrattuna maanläheisempi, tavallisempi sekä helpompi ja heillä annetaan enemmän vapauksia yksilölle”. Haastateltava C2:n mielestä kyse voi olla myös yleisestä johtamiskulttuurin muutoksesta, jossa johtaja ei enää ole samalla tavalla läsnä operatiivisessa toiminnassa.

”Musta tuntuu et johtamiskulttuuri on ehkä muuttunu yleisellä tasolla ehkä enemmän semmoseks niinkun että johtajat ei välttämättä oookkaan niin paljon enää läsnä siinä operatiivisessa toiminassa et ne vaan valvoo sitä ehkä koneiden ja numeroiden kautta et sit työntekijöiden annetaan enemmän soveltaa”, haastateltava C2.

7.4 Muutokset luottamuksessa ja avoimuudessa

Haastateltavat korostivat luottamuksen ja arvostuksen tärkeyttä johtamisessa. Tässäkin asiassa koettiin, että luottamuksen määrä riippuu brändistä ja organisaatorakenteesta. Myös avoimuuden koettiin lisääntyneen johtamisessa. Haastateltava A1 myös kertoi, että hänelle kaksi tärkeintä sanaa johtamisessa hänen mielestään ovat arvostus ja luottamus ja hän pitää tärkeänä työssään sitä, että hän johtajana tuntee alaisensa henkilökohtaisesti. A1:n mielestä myös organisaation hierarkialla on vaikutusta avoimuuteen ja siihen, kuinka paljon asioita jaetaan organisaatiossa. Haastateltava A1:n mukaan hierarkkinen organisaatorakenne ja johtamisjärjestelmä suosivat sitä, että päätökset tehdään johtotasolla ja siitä ne päätyvät työntekijätasolle ja asioita on silloin helpompi kertoa vain valituille henkilöille. Haastateltava A1 toteaa, että heidän hotellissa viestintä on avointa ja johtamisessa pyritään olemaan mahdollisimman näkyviä. ”Meillä on semmonen teesikin kuin management by walking around eli pitäis olla mahdollisimman näkyvä tuolla henkilökunnalle mut sit asiakkaille myös”, haastateltava A1. Haastateltava B1 totesi, että heidän hotellissa

avoimuus on lisääntynyt, mutta toiminta on ollut avointa jo pidemmän aikaa. Haastateltava C1 kokee, että mitä ylemmäs organisaatiossa etenee, sitä tärkeämmäksi hyvä alais-esi-miessuhde muuttuu. Haastateltava C1:n mielestä luottamukseen ja johtajan ja alaisten vä-liseen suhteeseen vaikuttaa paljon myös henkilökemiat.

7.5 Muutokset motivoinnissa ja työhyvinvoinnin varmistamisessa

Haastateltavat kokivat, että motivointiin ja työhyvinvointiin kiinnitetään enemmän huomi-oita kuin aikaisemmin. Työntekijöiden motivoinnin ja työhyvinvoinnista huolehtimisen koet-tiin olevan kokonaisvaltaisempaa kuin aikaisemmin. Yhtenä syynä lisääntyneeseen huo-mioon pidettiin työvoimapulaa alalla, sillä hotellit joutuvat kilpailemaan parhaista ja osaa-vista työntekijöistä.

”Meillähän on alana jo tällä hetkellä, ja pahenee, työvoimapula et myös tää on tietty tämmönen suosituimmuuskilpailu eli kuka saa ne kaikkein parhaat tyypit ni mulle johtajana on kaikkein tärkeintä, että meillä on hyvä olla töissä, koska se takaa sen, että me myös jatkossa saadaan ne (parhaat tyypit) ja et meil on hyvä maine työnantajana”, haastateltava A1.

Haastateltavat kertoivat, että työssä jaksamista ja vapaa-ajan viettoa pyritään tukemaan erilaisin tavoin ja myös työporukalla tehdään asioita yhdessä, jotta työssä viihtyminen li-sääntyisi. Haastateltava A1 kertoi, että heillä tehdään työyhteisön kanssa erilaisia asioita yhdessä, esimerkiksi liikuntaa ja ravintoloissa käymistä. A1:n mukaan yhdessä tekeminen myös pienentää sukupolvien välistä kuilua ja auttaa siihen, että työkaverit ovat muullakin tavoin tuttuja. A1:n mukaan alan painottuminen vuorotyöhön vaikuttaa myös siihen, että työssä jaksamista tulee tukea. ”Kun puhutaan alasta, jossa tehdään vuorotyötä oikeas-taan poikkeuksetta, niin se työssäjaksamisen tukeminen on tosi tärkeätä”, haastateltava A1. Haastateltava B1:n mielestä osallistaminen motivoi työntekijöitä ja jopa nostaa työhy-vinvointia.

”Mun mielestä työntekijän motivaatiokin nousee samalla ku saa olla mukana siinä toiminnassa enemmän et sä tunnet ittes tärkeemmäks osaks sitä orga-nisaatiota niin sehän mun mielestä nostaa motivaatiota ja jopa työhyvinvoin-tiakin”, haastateltava B1.

Haastateltava C1 kokee, että motivoinnin ja kannustamisen arvo on noussut ja niihin kes-kitytään enemmän. Haastateltava C1:n mielestä motivointia ja kannustusta tarvitaan

enemmän ja sitä on myös tulossa koko ajan enemmän. Haastateltava C1 kokee, että työvoimapulan näkyy johtamisessa ja siinä, että työntekijöitä palkitaan ja kohdellaan sekä miten osaamista kehitetään.

”Meillä on yks semmonen lause, että we train you good enough that you are able to leave but we treat you so well you don’t want to leave et me annetaan ne eväät siihen ja me tiedetään et koska me tehdään homma niin hyvin, ni ovet aukenee kaikkialla muualla, mut sit miten työntekijöitä kohdellaan täällä, ni tulee semmonen et vitsi emmä halua lähtee”, haastateltava C1.

Haastateltava C2:n mukaan työhyvinvoinnin varmistamisessa ei ole tapahtunut suuria muutoksia vaan toimintamallit, esimerkiksi kehityskeskustelut ja työtyytyväisyyskyselyt, ovat pysyneet pitkään samana. Haastateltava C2:n mielestä työhyvinvointia tuetaan, mutta kyse on myös työntekijän halusta ottaa työnantajan tarjoama tuki vastaan. ”Annetaan mahdollisuus työssä jaksamiseen mutta aina työntekijä ei välttämättä koe sitä tai ei halua vastaanottaa sitä ja sit hän kokee et hänelle ei sitä oo sitte vaikka tarjottukaan”, haastateltava C2. Taulukossa 3 on esitelty tiivistetysti johtamiskulttuurissa koetut muutokset.

Taulukko 3 Johtamiskulttuurissa koetut muutokset

JOHTAMISKULTTUURIN MUUTOKSET	Muuttunut demokraattisemmaksi
OSALLISTAMINEN, ITSENÄISYYS JA VALTA	Osallistaminen ja itsenäisyys lisääntynyt, valtaa jaetaan enemmän
AVOIMUUS JA LUOTTAMUS	Viestintä muuttunut avoimemmaksi, luottamus tärkeää ja merkitys korostunut
MOTIVOINTI JA TYÖHYVINVOINTI	Motivoinnin ja työhyvinvoinnin merkitys kasvanut, ei suuria muutoksia

7.6 Muutokset johtamisen ihmis- ja tehtäväkeskeisyydessä

Haastateltavat kokivat, että tehtäväkeskeisyys näkyy johtamisessa, vaikka johtaminen olisiikin enemmän ihmiskeskeistä. Haastateltavat kokivat, että työntekoa ohjaavat vahvasti tulos, tavoitteet ja aikataulut, joiden puitteissa tulee toimia. Haastateltava A1 totesi, että ennen johdettiin vahvasti standardeilla ja oli ohjeistukset kaikkeen, mutta nykyään työntekijöitä rohkaistaan työntekijöitä ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti. A1:n mielestä johtamisen pitää kuitenkin olla tavoitteellista, ja selkeästi pitää kertoa mitä työntekijältä tai tiimiltä

odotetaan. Haastateltava B1 totesi, että suoritustapa on muuttunut avoimemmaksi ja mielekkäämmäksi. Haastateltava B1:n mielestä muutoksia ei ole kuitenkaan kovin paljoa tapahtunut, sillä on tietyt raamit ja aikataulut, joissa pysymistä odotetaan. Haastateltava C1 kokee, että johtamisen ihmis- ja tehtäväkeskeisyys on riippuvaista brändistä. Haastateltava C1 toteaa, että heillä johtaminen painottuu ihmiskeskeisyyteen, mutta heillä johdetaan myös asioita, mikä ilmenee esimerkiksi lisämyyntien seuraamisessa.

”Meil on tietyt raamit, minkä piirissä meidän pitää toimia ja meiltä odotetaan tiettyjä asioita, pysymistä aikatauluissa ja tietynlaista tulosta esimerkiksi niin siinä mielessä hirveesti muutoksia sen suhteen ei ole tapahtunut, mutta toutustapa kyllä siinä mun mielestä on menty avoimempaan ja mielekkäämpään suuntaan”, haastateltava B1.

Myös hotellin taloudellisen tilanteen koettiin vaikuttavan siihen, kuinka paljon tehtäväkeskeisyys näkyy johtamisessa. ”Sanoisin, että se riippuu paljon siitä, mikä sen yrityksen sen hetkinen status on taloudessa, mikä mielestäni on väärin, että sitten aletaan keskittymään siihen, että nyt pitää myydä lisää”, haastateltava C1. C2 kokee, että on tapahtunut muutosta ihmiskeskeiseen johtamiseen, mutta hänen mukaan se voi johtua johtajan nuoresta iästä. ”Nuorempi johtaja on omaksunu täysin esilaisen tavan johtaa ja hän on hyvin ihmiskeskeinen johtaja”, haastateltava C2.

7.7 Erot nais- ja miesjohtajien välillä

Kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että nais- ja miesjohtajien välillä ei ole havaittavissa merkittäviä eroja. Haastateltavien mielestä pieniä eroja esimerkiksi tiukkuudessa tai yksityiskohtiin puuttumisessa, mutta johtamistyylin koettiin kuitenkin perustuvan enemmän persoonaan kuin sukupuoleen. ”Naiset johtaa enemmän mikrotyyppillä, että keskitytään tosi paljon pieniin asioihin eikä ehkä nähdä sitä kokonaisuutta”, haastateltava C1. Haastateltava C1 kuitenkin korostaa, että suurta eroa naisten ja miesten välillä johtamistyyliä ei ole huomattavissa. Ainoastaan haastateltava A1 mielestä nais- ja miesjohtajien välillä on selkeitä eroja, vaikka stereotyypeistä poikkeavia yksilöitäkin on. Haastateltava A1:n mielestä naiset ovat ihmisläheisempiä ja heille on luontevampaa pitää huolta asiakkaista ja työntekijöistä.

”Tietysti pitäis sanoa, että ei oo sukupuolikysymys vaan ihan täysin persoona mut kyllä mä nään, että se on keskimäärin, toki on olemassa naisia, jotka on tosi jämäköitä ja on olemassa miehiä, jotka on oikein ihmisläheisiä,

mut kyl mä nään et siinä on selkee ero, ja mä uskon myös, että siinä on selkee syy minkä takia meidän alalla hospitality puolella on paljon naisjohtajia on se, että tää on meille luontevaa pitää huolta ihmisistä, tiimiläisistä ja asiakkaista”, haastateltava A1.

Haastateltava B1 kokee johtamisen erojen olevan riippuvaisia persoonasta eikä näkisi asiaa sukupuolikysymyksenä tai ainakaan erot eivät heidän organisaatiossa näy. Haastateltava C2 kokee myös, että johtamistyyli ei ole riippuvainen sukupuolesta ja nais- ja miesjohtajien johtamistyyliä ovat olleet hyvin samantyyppisiä. ”Mä en pystyis niitä lokeroida mihinkään tiettyyn johtamistyyliin kumminkaan koska se on ollu niinku heidän henkilökohtainen luonteensa”, haastateltava C2.

Taulukko 4 Nais- ja miesjohtajien välillä koetut erot

Haastateltava A1	On eroja, kokee naisjohtajat ihmisseläisemmiksi johtajiksi
Haastateltava B1	Ei koe johtamista sukupuolikysymyksenä, ei ole kokenut eroja
Haastateltava C1	Ei suuria eroja, naiset keskittyvät enemmän yksityiskohtiin kuin miehet
Haastateltava C2	Ei ole kokenut eroja

8 Johtopäätökset

Haastateltavien vastauksien perusteella on pääteltävissä, että johtamiskulttuurissa on tapahtunut muutoksia 10 vuoden aikana. Vastauksista kävi ilmi, että johtamiskulttuuri on muuttunut entistä demokraattisemmaksi, sillä johtamistyylin koettiin olleen enemmän demokraattista kuin autoritaarista jo pidemmän aikaa. Johtamiskulttuurissa koettiin olevan joitakin piirteitä *laissez faire* –johtamistyylistä, sillä työntekijöiden itsenäisyys nähtiin korkeana. Työntekijöiden itsenäisyyden koettiin lisääntyneen ja työntekijöitä rohkaistaan nykyään enemmän itsenäiseen ongelmien ratkaisuun sekä oman persoonan näkymiseen työssä. Itsenäiseen ongelmien ratkaisemiseen kannustaminen näkyy johtamisessa valmentavana johtamisena, jossa pyritään saamaan työntekijä itse miettimään ja oivaltaamaan ratkaisut. Johtajan roolin koettiin muuttuneen ohjailevasta ja vahtivasta kannustavaksi ja motivoivaksi.

Haastateltavien vastauksien perusteella työntekijöiden osallistaminen on lisääntynyt ja työntekijöiden mielipiteiden ja ideoiden arvostaminen ja hyödyntäminen on niin ikään lisääntynyt. Osallistamisen määrään koettiin vaikuttavan sekä työntekijän asema organisaatiossa että organisaatorakenne ja hotelliketju. Vastauksien perusteella organisaation koko ja kansainvälisyys voivat vaikuttaa osallistamisen määrään, sillä työntekijöiden osallistamisen nähtiin olevan haastavampaa isoissa tai kansainvälisissä ketjuissa, joissa toimintaa ohjaavat standardit koettiin tiukemmiksi. Pienemmissä hotelleissa tai boutiquehotelleissa osallistamisen koettiin olevan helpompaa. Haastateltavien mielestä vallan käsitettä ei enää niinkään käytetä ja vallan määrä johtamisessa on pienentynyt. Lisäksi haastateltavat kokivat, että valtaa jaetaan nykyään enemmän organisaatioissa.

Vasutaksista kävi ilmi, että johtajien ja alaisten välistä luottamusta ja suhdetta pidetään tärkeänä. Avoimuuden koettiin lisääntyneen ja päätöksistä viestitään nykyään avoimemmin ja ne myös perustellaan. Yhtenä muutoksena koettiin myös se, että nykyään johtajan tulisi olla enemmän näkyvillä henkilökunnalle, mikä osaltaan lisää avoimuutta ja luottamusta. Avoimuudenkin osalta koettiin, että organisaatorakenteella on vaikutusta asiaan, sillä hierarkkisessa organisaatiossa on helpompaa kertoa asiat vain valituille henkilöille.

Motivoinnin ja työhyvinvoinnista huolehtimisen ei niinkään koettu lisääntyneen, mutta niiden molempien merkityksen koettiin korostuneen. Erityisesti työhyvinvointi ja työssä viihtyminen nähtiin tärkeänä asiana. Yhdessä tekemisen, vapaa-ajan aktiviteettien tukemisen ja osallistamisen koettiin olevan motivoivia ja työhyvinvointia tukevia toimia.

Vastauksista on pääteltävissä, että joitain muutosta on tapahtunut johtamiskulttuurin tehtävä- ja ihmiskeskeisyydessä. Tuloksien perusteella fokus on siirtynyt enemmän ihmiskeskeiseen johtamiseen, mutta johtamisessa edelleen näkyy tehtäväkeskeisyys. Tuloksen, tavoitteiden ja aikataulujen koettiin edelleenkin ohjaavan toimintaa ja työntekoa melko vahvasti. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että tehtäväkeskeisen johtamisen toteutustapa on muuttunut mielekkäämmäksi. Lisäksi vastauksista kävi ilmi, että ennen toimintaa ohjasivat tiukat standardit, joita ei enää ainakaan niin vahvasti käytetä, vaan ennen kaikkea tavoitteet ja tulos ohjaavat toimintaa. Hotellin taloudellisen tilanteen koettiin olevan sidonnainen johtamisen tehtäväkeskeisyyteen, ja mikäli taloudellinen tilanne ei ole ihanteellinen, tehtäväkeskeisyyden määrän koettiin silloin olevan suurempi.

Tulosten perusteella johtamiskulttuurin ei koettu muuttuvan nopeasti eikä sen koettu olevan sidonnainen aikaan. Haastateltavat kokivat, että ennen kaikkea persoonalla on merkitystä johtamiskulttuuriin. Lisäksi organisaatorakenteella ja hotellibrändillä koettiin olevan suuri merkitys yksittäisessä hotellissa vallitsevaan johtamiskulttuuriin. Vastausten perusteella isoissa tai kansainvälisissä ketjuissa demokraattisen johtamistyylin toteuttaminen voi olla haastavampaa. Vastauksien perusteella nais- ja miesjohtajien välillä ei ole nähtävissä suuriakaan eroja. Johtamisen koettiin olevan kiinni henkilön luonteesta ja persoonasta ja haastateltavien kokemusten perusteella perinteiset stereotypiat nais- ja miesjohtajien eroista eivät ole toteutuneet.

9 Pohdinta

Tutkimuksen tulokset olivat pitkälti odotuksien mukaiset, sillä demokraattinen johtaminen on mielestäni nykyiseen työkuultuuriin sopivinta. Gillin (2016b) mukaan demokraattisessa johtamisessa otetaan työntekijät mukaan päätöksentekoon ja yhteistyön merkitys on suuri. Tämä tuli esiin tutkimustuloksistakin, joissa ilmeni, että työntekijöitä otetaan mukaan päätöksentekoon ja päätöksiä pyritään tekemään yhdessä. Tämä mielestäni on osoitus siitä, että työntekijöitä arvostetaan enemmän ja on ymmärretty, että työntekijöillä on arvokasta tietoa ja ideoita. Demokraattisessa johtamistyyliässä vastuuta jaetaan ja hyvä alaissuhde on tärkeä (Gill 2016b). Tuloksien perusteella luottamusta ja johtaja-alaissuhdetta pidetään tärkeänä asiana. Tämä mielestäni kertoo myös työntekijöiden arvostamisesta ja siitä, että halutaan heidän viihtyvän työyhteisössä mahdollisimman pitkään.

Yllätyksenä ei myöskään tullut, että johtamistyyliässä on piirteitä *laissez faire* –johtamisesta. *Laissez faire* –johtamiselle tyypillistä on työntekijöiden korkea itsenäisyys ja luottamus johtajaa kohtaan (Gill 2016a.) Mielestäni korkea itsenäisyys on myös osoitus siitä, että työntekijää arvostetaan ja motivoidaan. Motivoitunut työntekijä on tehokkaampi ja todennäköisesti viihtyy työssään paremmin. On myös mielestäni vanhanaikaista, jos työntekijän tekemistä seurataan ja ohjataan tai jos kaikkiin työssä vastaantuleviin ongelmiin tarvitsisi pyytää esimies ratkaisemaan tilanne.

Varsinaisia suuresti yllättäviä tuloksia ei tutkimuksessa ilmennyt. Hieman yllätti se, kuinka tehtäväkeskeisenä johtamista edelleen pidettiin. Tuloksien perusteella tavoitteet ja aikataulut sekä tulos ohjaavat vieläkin vahvasti toimintaa, joka viittaa tehtäväkeskeiseen johtamiseen. Muuten mielestäni haastateltavien kuvaukset viittaavat ihmiskeskeiseen johtamiseen ja siihen, että työntekijää todella arvostetaan nykyään enemmän. Kuten Northouse (2016, 402) toteaa, ei nais- ja miesjohtajien välillä ole tutkimuksien perusteella havaittu suuria eroja, mutta esimerkiksi naisten on todettu olevan enemmän demokraattisia ja osallistavia johtajia. Yllättävää oli siis, että vain yksi haastateltava oli sitä mieltä, että naisten ja miesten välillä on eroja. Se, että nais- ja miesjohtajien välillä ei nähty oikeastaan mitään eroja oli hieman yllättävää, mutta toisaalta olen itsekkin sitä mieltä, että persoonalla on eniten merkitystä johtamistyyliin.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa olennaisesti aikataulu, jonka puitteissa tutkimus on toteutettu. Tätä opinnäytetyötä toteutettaessa aika oli rajallinen ja varsinaisen tutkimuksen toteutukseen ja tuloksien analysointiin jäi vain vähän aikaa. Tiukka aikataulu vaikuttaa tutkimuksessa siihen, että päätöksiä ja valintoja ei ole aikaa pohtia kunnolla ja nopeasti teh-

dyt päätökset voivat osoittautua vääriksi tai huonosti toimiviksi vaihtoehtoisiksi. Tiukan aikataulun takia en ehtinyt muokata haastattelukysymyksiä tarpeeksi. Huomasin aineistoa analysoidessa, että olisi pitänyt kysellä enemmän tarkentavia kysymyksiä ja kuvailevia esimerkkejä, jotta esimerkiksi johtopäätösten tekeminen olisi ollut helpompaa. Osasyynä on myös siinä, että minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta tällaisen tutkimuksen toteutuksesta enkä oikein edes tiennyt millaista aineistoa minun olisi hyvä saada. Tulosten luotavuuteen voi vaikuttaa se, että kaikki vastaajat työskentelivät esimies- tai johtotasolla, jolloin näkemykset voivat olla erilaiset kuin työntekijätasolla.

Pienen otoksen takia mielestäni tutkimuksen yleistettävyyttä ei ole parhain mahdollinen. Vaikka kvalitatiivisessa tutkimuksessa otoksen ei tarvitsekaan olla kovin suuri, erilaisia ketjuhotelleja on Suomessa paljon ja erilaisia omistuspohjiakin löytyy, joten tämän tutkimuksen otos ei varsinaisesti kuvaa tilannetta yleisesti ketjuhotelleissa Suomessa. Toisaalta vastaajilla oli työkokemusta monista eri ketjuista useamman vuoden ajalta, mikä mielestäni parantaa yleistettävyyttä jonkin verran, ja tuloksia voidaan pitää suunta-antavina. Tutkimus on mielestäni uskottava, sillä valinnat on pyritty perustelemaan tarkasti ja tutkimuksen toteutus on niin ikään kuvattu mahdollisimman tarkasti. Tuloksiin on lisätty otteita aineistosta, jolloin lukija voi arvioida tutkijan päättelyä. Tämä edesauttaa sitä, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja valintoja.

Opinnäytetyöprosessin alussa ongelmana oli työn rajaaminen eli mihin matkailusektorilla keskittyään, sillä koko matkailualan johtamiskulttuurin tutkiminen olisi ollut haastavaa. Rajaukseksi valikoitui ketjuhotellit, ja mielestäni se oli onnistunut ratkaisu ja vastasi mielenkiintoani. Prosessin suurin ongelma oli aikataulutus, johon vaikutti moni asia. Suurin syy aikataulutusongelmiin oli uusi työ, joka alkoi samaan aikaan opinnäytetyöprosessin kanssa. Tottuminen uuteen työhön ja vaihteleviin työaikoihin vaati aikaa ja lisäksi opinnäytetyön sovittaminen työvuoroihin oli haasteellista. Tasapaino kuitenkin löytyi lopulta, ja työ alkoi edistyä. Prosessi opetti lisää aikatauluttamisesta, vaikka olen kokenut ennen opinnäytetyötäkin olevani hyvä aikataulutusessa. Ennen kaikkea prosessi opetti pitkäjänteisyyttä ja kärsivällisyyttä. Ajoittain oli hyvin turhauttavaa, kun opinnäytetyötä ei yksinkertaisesti ehtinyt tehdä. Lisäksi kaikki vapaapäivät kuluivat opinnäytetyön parissa, joka vaati pitkäjänteisyyttä ja ajatusta siitä, että lopussa kaikki työ palkitaan. Kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä vaadittiin myös siinä, että piti työstää samaa asiaa useamman kuukauden ajan. Välillä opinnäytetyö ja johtamisen tutkimukset olivat hyvinkin puuduttavia, vaikka aihe on itselle mielenkiintoinen.

Johtaminen aiheena on mielestäni mielenkiintoinen oman työhistorian ja tulevaisuuden urasuunnitelmien kannalta. Koska aihe oli mielekäs, oli opinnäytetyötä huomattavasti helpompi tehdä. Aiheena johtaminen on kuitenkin haastava, sillä se on niin monitahoinen ilmiö, joka ei ole sidonnainen aikaan tai tilanteisiin vaan riippuu paljolti organisaatiosta, alasta ja ihmisistä. Opin johtamisesta paljon uutta ja mielenkiinto johtamista kohtaan kasvoi entisestään, ja edelleen toiveena on tulevaisuudessa työskennellä johtamiseen liittyvissä tehtävissä.

Lähteet

Berger, F & Brownell, J. 2009. Organizational behaviour for the hospitality industry. Pearson. New Jersey.

Björkqvist, A. 2017. Hotellibisnes Suomessa eilen, tänään ja huomenna. Teoksessa Haavas, K. (toim.). Vieraanvaraisuusala muutoksessa, näkemyksiä hotelli-, ravintola- ja matkailualalta. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Gummerus. Jyväskylä.

Gill, E. 2014. What is autocratic leadership? How procedures can improve efficiency. Luettavissa: <https://online.stu.edu/autocratic-leadership/>. Luettu: 11.3.2018.

Gill, E. 2016a. What is laissez-faire leadership? How autonomy can drive success. Luettavissa: <https://online.stu.edu/laissez-faire-leadership/>. Luettu: 11.3.2018.

Gill, E. 2016b. What is democratic/participative leadership? How collaboration can boost morale. Luettavissa: <https://online.stu.edu/democratic-participative-leadership/#definition>. Luettu: 11.3.2018.

Hayes, D.K., Ninemeier, J.D. & Miller, A.A. 2017. Hotel operations management. 3. painos. Pearson. Boston.

MaRa – Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2018. Matkailu- ja ravintola-ala toimialana. Luettavissa: <https://mara.fi/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti>. Luettu: 9.4.2018.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp. Helsinki.

Nahavandi, A. 2015. The Art and Science of Leadership. 7. painos. Pearson. Edinburgh.

Northouse, P. 2016. Leadership: theory and practice. 7. painos. Sage. Thousand Oaks.

Robins, S.P. & Judge, T. A. 2015. Organizational behaviour. 16. painos. Pearson. Edinburgh.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/metodimaopetus/kvali/L7_3_2.html. Luettu: 2.5.2018.

Tilastokeskus 2018a. Liitetaulukko 1.2. Kaikkien majoitusliikkeiden kapasiteetti ja sen käyttö tammi-joulukuu 2017. Luettavissa: https://www.stat.fi/til/matk/2017/12/matk_2017_12_2018-02-15_tau_002_fi.html. Luettu: 25.3.2018.

Tilastokeskus. 2018b. Kvalitatiivinen tutkimus. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html. Luettu: 12.3.2018.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi. Helsinki.

Visit Finland. 2017a. Matkailun kehitys 2016. Luettavissa: <http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2017/05/Yöpymisten-kehityskatsaus-2016.pdf?dl>. Luettu: 25.3.2018.

Visit Finland. 2017b. Majoitustilastojen vuositrendit 2005-2016. Luettavissa: <http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2017/08/Eri-majoitusmuotojen-kehityskatsaus-2005-20161.pdf?dl>. Luettu: 25.3.2018.

Visit Finland. 2018. Katsaus majoitusliikkeiden yöpymisten kehitykseen. Luettavissa: <http://www.visitfinland.fi/tutkimukset-ja-tilastot/yopymistenn-kehityskatsaus/>. Luettu: 25.3.2018.

Walker, J.R. 2013. Introduction to hospitality management. 4. painos. Pearson. Upper Saddle River.

Yukl, G. 2013. Leadership in organizations. 8. painos. Pearson. Edinburgh.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Kuinka kauan olet työskennellyt hotellialalla Suomessa?
2. Mikä on asemasi organisaatiossa, jossa tällä hetkellä työskentelet? Entä missä työtehtävissä olet mahdollisesti aikaisemmin hotellityöurasi aikana työskennellyt?
3. Millaiseksi kuvailisit johtamistyyliä hotelleissa 10 vuotta sitten? (Katso kuviot 1,2 ja 3)
 - a. Millaiseksi kuvailisit päätöksentekoa organisaatiossa? (Osallistetaanko alaisia vai ei?)
 - b. Millaiseksi kuvailisit johtajaa vallankäyttäjänä tai –jakajana? (Jaetaanko valtaa osaaville?)
 - c. Millaiseksi kuvailisit johtajan ja alaisten välistä luottamusta ja suhdetta? (Onko luottamusta, onko suhde hyvä, välittääkö johtaja alaisistaan?)
 - d. Miten kuvailisit alaisten itsenäisyyttä ja vapautta työntekeisessä ja ongelmien ratkaisemisessa? (Onko tarkasti määritelty toimintamallit ja säännöt, saako/pitääkö työntekijöiden ratkaista ongelmia itsenäisesti?)
 - e. Millaiseksi kuvailisit organisaation avoimuutta? (Saako mielipiteitä tuoda julki/pyydetäänkö niitä?)
4. Edellisten kysymysten ja pohdintojen perusteella, miten koet johtamistyylin muuttuneen nykyisyyteen? Voisitko antaa esimerkkejä, miten muutokset näkyvät johtamistyyliissä?
 - a. Millaiseksi kuvailisit johtajan ja alaisten välistä luottamusta ja suhdetta? (Onko luottamusta, onko suhde hyvä, välittääkö johtaja alaisistaan?)
 - b. Millaiseksi kuvailisit päätöksentekoa organisaatiossa? (Osallistetaanko alaisia vai ei?)
 - c. Millaiseksi kuvailisit organisaation avoimuutta? (Saako mielipiteitä tuoda julki/pyydetäänkö niitä?)
 - d. Millaiseksi kuvailisit johtajaa vallankäyttäjänä tai –jakajana? (Jaetaanko valtaa osaaville?)
5. Miten kuvailisit johtajan käyttäytymistyyliä, onko se enemmän ihmis- vai tehtäväkeskeistä? Voisitko antaa esimerkkejä?
 - a. Millaiseksi kuvailisit johtajan ja työntekijöiden välistä luottamusta ja suhdetta? (Onko luottamusta, onko johtaja helposti lähestyttävä, onko johtajalla aikaa kuunnella alaisia?)
 - b. Odottaako johtaja työntekijöiden ylläpitävän tiettyä suoritustasoa ja seuraavan määriteltyjä toimintamalleja? Voisitko antaa esimerkkejä?

6. Oletko kokenut eroja nais- ja miesjohtajien johtamistyyliissä, millaisia? Voisitko perustella.

Mikäli haastateltava ei ole työskennellyt 10 vuotta hotellialalla, kysymysten aikaraja muutetaan vastaamaan haastateltavan työvuosia. Haastattelun aikana saatetaan kysyä lisäksymyksiä täsmentämään vastauksia ja myös kuvailevia esimerkkejä saatetaan pyytää riippuen haastateltavan vastauksista. Haastattelut on kirjoitettu auki liitteessä 2.



Kuvio 1 Autoritaarisen johtamisen tunnuspiirteet Gilliä (2014) mukaillen



Kuvio 2 Demokraattisen johtajan tunnuspiirteet Gilliä (2016b) mukaillen



Kuvio 3 Antaa mennä -tyylisen johtamisen tunnuspiirteet Gilliä (2016a) mukaillen



Kuvio 4 Ihmiskeskeisen johtamisen tunnuspiirteet Robinsia & Judgea (2015) mukaillen



Kuvio 5 Tehtäväkeskeisen johtamisen tunnuspiirteet Robinsia & Judgea (2015) mukaillen